

Dienstleistungsarbeit in Deutschland im Jahr 2030 – Impulse für Innovationsstrategien

Michael FISCHER¹, Nadine MÜLLER², Lothar SCHRÖDER³

¹ *Bereich Politik und Planung, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

² *Bereich Innovation und Gute Arbeit, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

³ *Bundesvorstand, Ressort 13, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

Kurzfassung: Wichtiges Element bei der Gestaltung der Wissensarbeit der Zukunft ist eine Vorstellung, wie diese Zukunft aussehen könnte, also nicht nur eine abwehrende oder schützende Strategie gegen laufende Entwicklungen, sondern eine Zielvorstellung. Die Entwicklung von Zielvorstellungen zukünftiger Gestaltung erfordert die Auseinandersetzung mit der Bedeutung bestimmender Faktoren und ihrer Zusammenhänge und lenkt zugleich den Blick auf divergierende Interessenkonstellationen und Machtbalancen. Open Innovation-Ansätzen vergleichbar ist es sinnvoll, unterschiedliche Stakeholder, Akteure und interdisziplinäre Expertise dialogisch einzubeziehen, um Perspektivenvielfalt zu gewährleisten, ohne dabei jedoch zentrale Werte-Orientierungen aus dem Auge zu verlieren. Künstliche Intelligenz in deutscher Verantwortung kann dabei zu einem Markenzeichen werden, wie umsichtig mit KI-Systemen umgegangen wird und wie sie bei einer humanzentrierten Gestaltung von Dienstleistungsarbeit eingesetzt werden kann. Ziel des Beitrages ist, diesen Ansatz zu konkretisieren und Hinweise zu geben, wie eine zukünftige Innovationsstrategie für Dienstleistungsarbeit insbesondere in wissensintensiven Dienstleistungen aussehen könnte.

Schlüsselwörter: Dienstleistungsarbeit, wissensintensive Dienstleistungen, Künstliche Intelligenz, humanzentrierte Gestaltung, Zukunftsvision, Innovationsstrategie

1. Digitale Plattformökonomie, „Künstliche Intelligenz“ und die Renaissance der Zukunft der Arbeit

Die Frage nach einer bewussten und gezielten Gestaltung von Arbeit – insbesondere in Dienstleistungen – wurde um die Jahrtausendwende und für lange Jahre danach im politischen Diskurs in der Bundesrepublik kaum gestellt. Angesichts anhaltend hoher Massenarbeitslosigkeit und einer intensiven Standortdebatte, die vorrangig die Kosten für Arbeit und Soziales mit Blick auf internationale Konkurrenz problematisierte, erschien damals Dienstleistungsarbeit als Arbeitskräftereservoir, das es vor allem durch kostensenkende Deregulierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen zu erschließen gelte: „Das eigentliche Beschäftigungsdefizit der deutschen Volkswirtschaft liegt im Bereich niedrigproduktiver Dienstleistungsarbeit. [...] Die wirklichen Schwierigkeiten bestehen dort, wo es um die Expansion geringproduktiver

Beschäftigung geht, deren Entlohnung notwendigerweise ebenfalls niedrig sein muss“ (Streeck & Heinze 1999, 41). Die Folgen einer an dieser Sichtweise orientierten Politik waren gravierend, sowohl hinsichtlich polarisierender Entwicklungen in der Arbeitswelt und für kollektive Interessenvertretungen von Beschäftigten, als auch für die Arbeitsforschung, deren Existenzberechtigung durch institutionelle und finanzielle Ausdünnung im Glauben an selbstregulierende Marktkräfte praktisch in Frage gestellt wurde.

Seit einigen Jahren hat sich das Bild etwas gewandelt. Fragen der Gestaltung und nach der Arbeit der Zukunft sowohl hinsichtlich ihres Ausmaßes als auch hinsichtlich ihrer Qualität rücken wieder stärker in den Vordergrund – nicht nur angesichts einer zumindest quantitativ positiven Arbeitsmarktentwicklung, sondern vor allem auch getrieben durch die Wahrnehmung technologischer Innovationen und neuer Geschäftsmodelle im Digitalisierungskontext, denen sich offensichtlich weder mit Kostensenkungsstrategien noch mit marktliberaler *laissez-faire*-Politik effektiv begegnen lässt, wenn nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und soziale Kohäsion gleichermaßen gesichert werden sollen: Digitale Plattformökonomie verändert fundamental die Beziehungen zwischen jenen, die Angebote offerieren, jenen, die diese Angebote in Anspruch nehmen, und jenen, die die Angebote letztlich liefern – mit weitreichenden Implikationen für die Gestaltung und Organisation von Arbeit. Neue digitale Technologien „künstlicher Intelligenz“ wie maschinelles Lernen oder algorithmenbasiertes Entscheiden beschleunigen diese Entwicklung und werfen Fragen nach der zukünftigen Gestaltung von Entscheidungen in Arbeitswelt und Gesellschaft auf. Arbeit in wissensintensiven Dienstleistungen ist davon in besonderem Maße betroffen, entfalten die neuen Technologien und die dadurch ermöglichten organisatorischen und sozialen Innovationen besondere Wirkung gerade in Bereichen, in denen vor allem mit Daten, Informationen und Wissen gearbeitet wird (Arbeitskreis Dienstleistungen 2016).

Schon in der vergangenen Legislaturperiode traten entsprechende Zukunftsfragen stärker in den Vordergrund, etwa mit dem Dialogprozess *Arbeiten 4.0* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales oder auch gewerkschaftsseitig mit der Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Hans-Böckler-Stiftung (Jürgens et al. 2017). Das Wissenschaftsjahr 2018 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) war den „Arbeitswelten der Zukunft“ gewidmet. Auch wenn in weiten Teilen noch „ein Rückzug auf die Gegenwart“ (Elias 1983) vorherrscht, wächst das Bewusstsein, dass Gesellschaft und Arbeitswelt soziale Prozesse darstellen, deren Transformationsdynamik in den letzten Jahren offenbar zugenommen hat und weiter zunimmt. Damit drängt sich allerdings die Frage auf, auf welche Zukunft hin eigentlich gestaltende Maßnahmen ergriffen werden sollen.

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat sich im Rahmen ihrer Mitwirkung an der Plattform „Lernende Systeme“ der Bundesregierung dafür eingesetzt, Zukunfts- und Nützlichkeitsvisionen explizit zu adressieren und auszuformulieren. Wenngleich die Debatten darum noch nicht abgeschlossen sind, lohnt sich eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Funktion solche Zukunftsvisionen oder -szenarien für die Arbeitsgestaltung und entsprechende Innovationsstrategien in der Gegenwart haben.

2. Zur Funktion von Zukunftsvisionen zwischen technologischen Innovations- sprüngen und sozialer Akzeptanz für die Arbeitsgestaltung

Im Unterschied zu Utopien, die irgendwo und irgendwann angesiedelt sein können, tragen konkrete Zukunftsvisionen bzw. Szenarien „der Gegenwart sowie den mit ihr verbundenen Pfadabhängigkeiten Rechnung und stellen so einen klaren Bezug zur heutigen Ausgangslage her. Sie spielen im Spannungsfeld zwischen dem, was wir von der Zukunft aller Voraussicht nach schon wissen, und dem, was noch völlig ungewiss ist.“ (Hans-Böckler-Stiftung 2015: 17f.) Das erfordert die Auseinandersetzung mit aktuellen Problemlagen, die sich möglicherweise künftig verschärfen, sowie mit prägenden Faktoren und ihrer Relevanz bzw. Bedeutung, die in der einen oder der anderen Richtung beeinflusst werden können. Das unterscheidet konkrete Zukunftsvisionen bzw. Szenarien zugleich von Prognosen, die künftige Entwicklungen möglichst eindeutig vorherzusagen versuchen, ohne auf Faktoren abzustellen, die auf die eine oder andere Art und Weise beeinflusst in unterschiedliche Zukünfte führen können. Solche prägenden Faktoren zu identifizieren, mit denen die Zukunft in unterschiedliche Richtungen beeinflusst werden kann, stellt jedoch ein wesentliches Element der Entwicklung konkreter Zukunftsvisionen dar. Zu dieser analytischen Komponente fügt sich bei dem Typ der hier gemeinten konkreten Zukunftsvision unvermeidlich noch eine normative, letztlich politische Komponente hinzu – sie kann der Frage nicht ausweichen, welche Zukunft wünschenswert ist.

Wie wollen wir miteinander leben und arbeiten? Wie soll Dienstleistungsarbeit in der Zukunft aussehen? Welche Maßstäbe ergeben sich daraus mit Blick auf technologische Entwicklungen für die Gestaltung von Arbeit in wissensintensiven Dienstleistungen? Da religionsartige Antworten auf diese Fragen durch eine wie auch immer geartete wissenschaftliche Definition „der“ menschlichen Natur oder philosophische Letztbegründungen aus guten Gründen nicht mehr in Frage kommen (Rorty 1992), bleibt letztlich nur der Rückgriff auf die Erlebensdimension der konkreten Menschen und gesellschaftlich etablierte Normen der Gegenwart wie etwa Wahrung der Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit – unter Berücksichtigung dessen, was hinsichtlich der Entwicklung von Produktivkräften realisierbar ist (vgl. Horkheimer 1937).

Für den Rückgriff auf die Erfahrungsdimension stehen seit einigen Jahren bewährte Quellen zur Verfügung. Neben den Erhebungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bildet die Beschäftigtenbefragung des DGB-Index-Gute-Arbeit eine zentrale Quelle zur Identifikation von Problemlagen aus Beschäftigten-sicht. Zur Erhebung 2016 des DGB-Index-Gute-Arbeit hat ver.di eine Sonderauswertung zu „Digitalisierung und Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor“ vorgenommen (ver.di Innovation und Gute Arbeit 2017): Wesentliche Ergebnisse waren Klagen eines erheblichen Teils der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, die angaben, von Digitalisierung in hohem oder sehr hohem Maße betroffen zu sein, über zunehmende Arbeitsbelastung, zunehmender Überwachung, Kontrolle und Steuerung, mangelnde Beteiligung bei Einführung neuer Technologien sowie Divergenzen zwischen Arbeitszeitwünschen und Arbeitszeitrealität – nur für wenige war der Einsatz digitaler Technologien mit Entlastungen, gewachsenen Entscheidungsspielräumen und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbunden. Im Vergleich zu den als etabliert geltenden Maßstäben Guter Arbeit ein unbefriedigendes Resultat. Offenbar haben sich für einen erheblichen Teil der mit Digitalisierung konfrontierten Beschäftigten im Dienstleistungssektor bislang nicht jene Möglichkeiten realisiert, die ihrer

eigenen Einschätzung zufolge zu einer Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit hätte beitragen können.

Die Diskrepanz zwischen Möglichkeiten, die durch technologische Innovationen und entsprechenden Sprüngen einerseits und ihrer gesellschaftlichen Umsetzbarkeit und sozialen Akzeptanz andererseits, legte es aus Sicht der ver.di nahe, eine auf Akzeptanz und Gemeinwohl zielende und dabei die technologischen Möglichkeiten berücksichtigende Zukunftsvision zur Gestaltung von Dienstleistungsarbeit und damit auch Arbeit in wissensintensiven Dienstleistungen in die Plattform „Lernende Systeme“ der Bundesregierung einzubringen. Zwischen der Erfahrung und den Anforderungen von Stakeholdern, insbesondere der Beschäftigten, einerseits und den sich abzeichnenden technologischen Möglichkeiten und den sich daraus ergebenden Optionen, Tätigkeiten anders als bisher zu organisieren andererseits, zeichnet sich ein Gestaltungskorridor ab, der stärker in die eine oder in die andere Richtung ausgeprägt werden kann: Eine Zukunftsvision.

Zentrale Elemente einer solchen Zukunftsvision, wie sie bislang im Rahmen der Plattform Lernende Systeme erarbeitet wurde, werden im Folgenden dargestellt.

3. Künstliche Intelligenz und Dienstleistungsarbeit in Deutschland im Jahr 2030 – Elemente einer Zukunftsvision und Handlungsfelder für Innovationsstrategien

Die im Folgenden zitierten Elemente bzw. Handlungsfelder entstammen dem mittlerweile achten – und noch nicht letztgültig abgestimmten – Entwurf der Vision „Deutschland 2030“ der AG Geschäftsmodellinnovationen der Plattform „Lernende Systeme“ mit Fokus auf Künstliche Intelligenz und entsprechenden Geschäftsmodellinnovationen. Der Prozess der Erarbeitung der Zukunftsvision im interdisziplinären Dialog zwischen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis ist zwar noch nicht abgeschlossen, aber fortgeschritten genug, um einen Einblick in Zwischenstände zu erlauben. Konkret zeichnen sich vier Handlungsfelder ab, auf die künftige Innovationsstrategien zielen müssen, um Gute Arbeit im Dienstleistungssektor und speziell in wissensintensiven Dienstleistungen zu fördern: 1. Beschäftigungsbilanz, 2. Zukunft/Qualität der Arbeit, 3. Bildung und Weiterbildung und nicht zuletzt 4. Politische Rahmenbedingungen.

3.1 Handlungsfeld Beschäftigungsbilanz

Voraussetzung, um Gute Arbeit zu fördern und zu gestalten, ist das Vorhandensein ausreichender Beschäftigung. Das erfordert, bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle neben Wettbewerbsfähigkeit und Akzeptanz durch Kunden bzw. Nutzenden auch Beschäftigungswirkungen explizit zu berücksichtigen:

„Obwohl der Einsatz von KI zum Wegfall einiger herkömmlicher Tätigkeiten geführt hat, sind in der Endbilanz in Deutschland mehr Beschäftigungsverhältnisse geschaffen worden, als verlorengegangen sind. Neue und umsichtig veränderte Geschäftsmodelle führten zu Beschäftigungsimpulsen, welche stärker waren als der Wegfall von Arbeitsplätzen durch KI-getriebene Automatisierung.“

3.2 Handlungsfeld Zukunft/Qualität der Arbeit

Dass sich Arbeit auch hinsichtlich der Beschäftigungsformen wandelt, lässt sich

bereits jetzt beobachten, wobei gleichermaßen Flexibilitäts- und Autonomiepotenziale wachsen, die es sowohl in Gute Arbeit als auch in gute Dienstleistungen zu kanalisieren gilt:

„Es sind neue Beschäftigungsformen entstanden, die einer gesetzlichen Regelung bedurften, um die sozialen Errungenschaften der Vergangenheit zu erhalten und auszubauen. Die erhöhte Flexibilität und Sicherheit neuer Beschäftigungsformen, und die gewachsene Orts- und Zeitautonomie bei der Arbeitserledigung wird von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hochgeschätzt. KI wird dabei auch eingesetzt, um die Anforderungen von Beruf und Familie besser zu koordinieren. [...] Insgesamt kam es zu einer Steigerung der Souveränität von Verbrauchern und Beschäftigten und einem Gewinn an Möglichkeiten zur unmittelbaren zwischenmenschlichen Kommunikation. Die Beschäftigten im Dienstleistungssektor schätzen die Entwicklung, weil sie entlastet werden und jetzt mehr Zeit für Bürger, Kunden, Mandanten und Schüler haben. [...] Viele Beschäftigte sind von der Fertigung in kreative und steuernde Tätigkeiten gewechselt, massive Weiterbildungsprogramme haben sie in den beruflichen Veränderungen unterstützt. Die Phase der Transformation der Art der Tätigkeiten durch die Digitalisierung wurde durch gezielte Investitionen zur Gestaltung der neuen Arbeitswelt politisch begleitet und im Zusammenwirken mit den Unternehmensleitungen sowie den Interessenvertretungen sozial verträglich gestaltet.“

3.3 Handlungsfeld Bildung und Weiterbildung

Eine entscheidende Voraussetzung der erfolgreichen Bearbeitung der beiden vorgenannten Handlungsfelder wird sein, die Menschen für neue Aufgaben wie auch für neue, eigenständigere Formen des Arbeitens zu befähigen:

„Der Bildungsauftrag setzt mehr auf Kompetenzentwicklung und die Fähigkeit zum selbstständigen und kooperativen Wissenserwerb als auf individuelle faktische Wissensvermittlung. [...] In der betrieblichen Weiterbildung wird längst die Entwicklung eigener Bots vermittelt, dabei wird auch gelernt, welches Maß an Transparenz für die Prinzipien, Funktionsmechanismen und Entscheidungsparameter maschinellen Lernens den Beschäftigten und den Betroffenen gegenüber geschaffen werden muss.“

3.4 Handlungsfeld Politische Rahmenbedingungen

Zusammenarbeit und Wettbewerb brauchen Spielregeln und Schutzrechte, um Fairness und Nachhaltigkeit zu gewährleisten und eine Universalisierung von Konkurrenz zu verhindern, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährdet. Da es nicht möglich ist, alle Angelegenheiten für Individuen und einzelne Betriebe zentral gesetzlich zu regeln, braucht es auch eine Weiterentwicklung von Kollektivrechten:

„Die Mitgliedsländer der Europäischen Union setzen Lernende Systeme ein, um die Steuerbelastung auch in einer transnationalen Plattform-Ökonomie möglichst gerecht zu verteilen. Dabei werden beschäftigungssteigernde Innovationsleistungen staatlich besonders gefördert. [...] Die gesellschaftliche Diskussion wurde weiterentwickelt. Es wurden neue wirksame Mitbestimmungsformen verwirklicht. Teil dieser Mitbestimmung ist der umfassende Schutz der Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden, egal ob diese einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben oder auf Projektbasis mitarbeiten. Die Mitarbeitenden können dabei auch Innovationsprozesse für den Einsatz neuer KI-Systeme initiieren. Dies hat es erlaubt, eine Unternehmenskultur zu

entwickeln, bei der Mensch und Maschine jeweils ihre Potenziale ausschöpfen und sich dabei gegenseitig ergänzen können. Arbeit wird dadurch leichter und interessanter. Gleichzeitig wurde auf Unternehmensebene ein Faktor gestärkt, der den Zusammenhalt in Wirtschaft und Gesellschaft ausmacht: Das Vertrauen“.

4. Ausblick

Eine interdisziplinär und im multiperspektivischen Dialog erarbeitete Zukunftsvision, wie sie hier dargestellt wurde, stellt stets ein vorläufiges Ergebnis einer fortlaufenden Verständigung über Gestaltungsfragen dar und wird weiteren Revisionen unterworfen sein. Sie kann jedoch dazu beitragen, Orientierungen bei der Gestaltung der Transformation der Dienstleistungsarbeit und entsprechende Innovationsstrategien zu konkretisieren – entlang des Leitbildes Gute Dienstleistungen und Gute Arbeit (Bsirske 2018).

5. Literatur

- Arbeitskreis Dienstleistungen (2016) Wissensintensive Dienstleistungen. Möglichkeiten für Wohlstand und Gute Arbeit. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bsirske F (2018) Transformation der Dienstleistungsarbeit: Leitbild Gute Dienstleistungen und Gute Arbeit. In: Lothar Schröder, Hans-Jürgen Urban (Hg.) Gute Arbeit. Transformation der Arbeit – Ein Blick zurück nach vorn. Frankfurt a. M.: Bund Verlag, 36-48.
- Elias N (1983) Über den Rückzug der Soziologen auf die Gegenwart. In: Ders. Aufsätze und andere Schriften, Bd. II. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2006, 389-408.
- Hans-Böckler-Stiftung (2015) Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien. Düsseldorf.
- Horkheimer M (1937) Traditionelle und kritische Theorie. In: Ders. Traditionelle und kritische Theorie. Fünf Aufsätze. Frankfurt a.M.: Fischer Wissenschaft 1992, S. 205-259.
- Jürgens K, Hoffmann R, Schildmann C (2017) Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld: transcript.
- Rorty R (1992) Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Streeck W, Heinze R (1999) An Arbeit fehlt es nicht. Der SPIEGEL 19/1999: 38-45.
- ver.di Innovation und Gute Arbeit (2017) Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin: ver.di.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de