

## Kolumne Nr. 22/2019

### „Die Vier-Tage-Woche für alle ist eine Illusion“

*Erschienen in Gründerszene, New-Work-Report 2019*

Die bisherigen industriellen Revolutionen haben mehr Wohlstand bei weniger Arbeitsstunden gebracht. Bringt die digitale Revolution die Vier-Tage-Woche für alle? Sollten sich Arbeitgeber darauf einstellen, dass sie ihren hochbezahlten Mitarbeitern flexible Arbeitszeit, flexiblen Arbeitsort sowie ein Rundum-Sorglos-Paket mit freier Verpflegung, Miet- und Fahrtkostenübernahme und Personal Fitness Coach bieten müssen, um attraktiv zu bleiben? In Einzelfällen ist das nicht ausgeschlossen, doch die Vier-Tage-Woche für alle ist eine Illusion!

Doch woher kommt die Vorstellung, dass technologischer Fortschritt und Arbeitszeitverkürzungen Hand in Hand gehen? Nach Jahrhunderten ohne Wohlstandssteigerungen erlaubte das erste Maschinenzeitalter – die Einführung der Dampfmaschine von James Watt (1775) – einen Wohlstandssprung durch massive Produktivitätssteigerungen. Weitere technologische Entwicklungen wie die Fließbandfertigung, der Einsatz elektrischer Energie, die Automatisierung durch Industrieroboter ermöglichten den Menschen mehr Wohlstand und weniger Arbeitsstunden. Das zweite Maschinenzeitalter hat gerade begonnen – und ist mit der Verbreitung digitaler Technologien verbunden. Die neuen Buzzwords sind das Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, Blockchain, humanoide Roboter und 3D-Druck. Aus ökonomischer Sicht sind die Dinge klar: Wenn die Digitalisierung gelingt, dann ist mehr Wohlstand mit weniger Arbeitsstunden möglich.

Doch im zweiten Maschinenzeitalter passiert mehr als nur Digitalisierung. Im Gegensatz zum ersten Maschinenzeitalter kommen heute zwei Entwicklungen hinzu: Demografie und Globalisierung. Für Unternehmen macht die unaufhaltsame demografische Entwicklung in Deutschland das Leben schwerer. Denn die Babyboomer-Generation wird in den nächsten beiden Jahrzehnten aus dem Erwerbsleben ausscheiden – sie kann jedoch durch Anreize von den Unternehmen im Arbeitsmarkt gehalten werden. Schließlich ist bekannt, dass altersdiverse Teams produktiver sind.

Globalisierung bietet Unternehmen dagegen zusätzliche Chancen. Digitalisierung erlaubt es, dass mehr Dienstleistungen global handelbar werden. Experten aus der ganzen Welt können für Dienstleistungen gewonnen werden. Einzelne Geschäftsmodelle (z.B. Upwork) nutzen bereits diese neuen Möglichkeiten. Durch den verstärkten internationalen Handel mit Dienstleistungen entsteht allmählich ein globaler Arbeitsmarkt, der zusätzlichen Wettbewerb zwischen Arbeitnehmern, insbesondere Freelancern, generiert. Dieses so genannten „Service Offshoring“ dürfte zukünftig an Bedeutung gewinnen. Aus heutiger Sicht ist Deutschland jedoch weit weg von einer Gig-Economy, in der inländische Solo-Selbstständige mit ausländischen Freelancern um Aufträge konkurrieren, so dass sich Unternehmen die kostengünstigsten Anbieter auswählen können. Tatsächlich ist die Zahl der Solo-Selbstständigen in Deutschland leicht rückläufig und liegt bei gut zwei Millionen, während knapp

33 Millionen Erwerbstätige sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Es spricht vieles dafür, dass der „War on Talents“, der Kampf um die besten Köpfe, noch jahrelang weitergehen wird. Diesen definitionsgemäß wenigen Top-Talenten wird von Unternehmen weiterhin der rote Teppich ausgerollt werden müssen, damit sie hochbezahlt Spitzenleistungen erbringen. Doch ihre Produktivität ist so hoch, dass sich die hohe Entlohnung aus Unternehmenssicht auch rechnet.

Sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern generell die Vier-Tage-Woche bei vollem Gehalt anbieten, wie es zum Beispiel ein Unternehmen in Neuseeland vormacht? Dass ein solches Angebot als Produktivitätspeitsche wirken kann, hat bereits Henry Ford vor etwa einem Jahrhundert erkannt: Er zahlte seinen Arbeitnehmern in der Fließbandproduktion deutlich höhere Löhne. Das rechnete sich betriebswirtschaftlich. Können heutige Digitalunternehmer von Henry Ford lernen?

In der Praxis ist das nur möglich, wenn die Arbeitsproduktivität gemessen werden kann. Die Messung der individuellen Produktivität durch „Key Performance Indikatoren“ gehört jedoch zum schwierigsten, was die Betriebswirtschaft zu bieten hat. Jedes KPI bewirkt Verhaltensreaktionen, die dem ursprünglichen Ziel des Unternehmens zuwiderlaufen können. Am ehesten lassen sich noch Output-Ziele in bestimmten Zeitfenstern definieren, deren Erreichung mit Umsatz für das Unternehmen verbunden ist. Im Idealfall steht dann eine selbstorganisierte Vier-Tage-Woche für Mitarbeiter. Das dürfte jedoch der Ausnahmefall sein, weil Projekt-Deadlines sich nicht an die Vier-Tage-Woche halten. Realistischer erscheinen 16-Tage-Monate oder Tagesvorgaben für das Jahr. Solche Arbeitszeitvorgaben sind auch für Unternehmen besser planbar. An dieser Stelle ist politischer Handlungsbedarf: Das derzeitige Arbeitszeitgesetz passt nicht mehr in die heutige Zeit. Manche Betriebsvereinbarung zu Arbeitszeiten und Arbeitsorten ist hier schon wesentlich fortschrittlicher.

Aber ist nicht die Vier-Tage-Woche für alle in einer digitalisierten Welt vorstellbar? Grundsätzlich ist es denkbar, dass die höhere Arbeitsproduktivität durch den Einsatz digitaler Technologien zu durchschnittlich niedrigeren Jahresarbeitszeiten führt. Damit würde die Erfolgsstory der industriellen Revolutionen fortgeschrieben: Mehr Wohlstand bei weniger Arbeitsstunden. Aber das gilt nur im Durchschnitt - die Streuung um diesen Mittelwert dürfte dagegen deutlich zunehmen. Denn die Löhne für geringer Qualifizierte in der Dienstleistungsgesellschaft liegen unter denen der Industriegesellschaft, so dass diese Menschen mehr Stunden arbeiten müssen, um ein entsprechendes Monats- oder Jahreseinkommen zu erzielen. Für diese Menschen wird die Vier-Tage-Woche eine Illusion bleiben.

*Alexander Spermann ist habilitierter Volkswirt. Der Arbeitsmarktexperte lehrt an der FOM Hochschule für Erwerbstätige in Köln und an der Universität Freiburg.*

22. Mai 2019