

**Strukturwandel der Arbeitswelt**  
*Zwischen Chancen und Risiken*

**Prof. Dr. Wolfgang Schroeder**

**27. Februar 2024**  
**„Potenziale, Probleme Perspektiven: Gestaltungsimpulse für die hessische Arbeitswelt“**  
**Kassel**

## Agenda

### **I. Wandel der (hessischen) Arbeitswelt**

- (1) Strukturmerkmale
- (2) Rahmenbedingungen des gegenwärtigen Strukturwandels

### **II. Triebkräfte des (hessischen) Strukturwandels**

- (1) Demografischer Wandel
- (2) Digitalisierung
- (3) Dekarbonisierung

### **III. Gestaltungsperspektiven**

### **IV. Fazit**

# I. Wandel der (hessischen) Arbeitswelt

## Strukturmerkmale der Arbeitswelt

- Strukturprinzip Erwerbsarbeit: Arbeitsgesellschaft
  - Erwerbstätige in Deutschland (2023): 45.929.000
  - Erwerbstätige in Hessen (2023): 3.592.000
- „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“ (Schelsky)
- Soziale und gesellschaftliche Teilhabe erfolgt über Erwerbsarbeit: NAV
- Regulierung von Arbeit durch deutsches Modell der Arbeitsbeziehungen: Sozialpartnerschaft zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden
- Erwerbsarbeit als Basis des Sozialversicherungsstaates

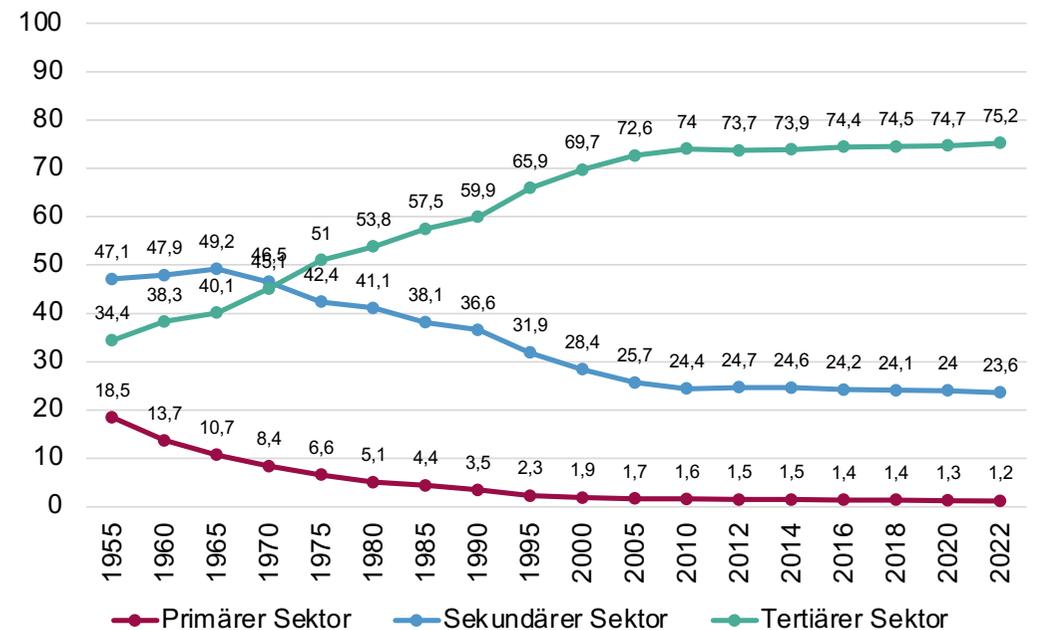


Quelle: budrich.de

## Rahmenbedingungen des Strukturwandels

- Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft
- Rekordbeschäftigung, aber...
  - Weiterhin hohes Niveau atypisch Beschäftigter
  - Sinkendes Arbeitsvolumen pro Erwerbstätigen
- Identifikation über Arbeit erodiert – andere Ansprüche an Arbeit
  - Sinnstiftende Arbeit / Work-Life-Balance
- Sozialer Aufstieg stark abhängig von sozio-ökonomischem Status der Eltern
- Erosion des deutschen Modells: Rückläufige Bindung an Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften: schwache Sozialpartnerschaft außerhalb der ExportWelt: 3 Welten der Arbeitsbeziehungen

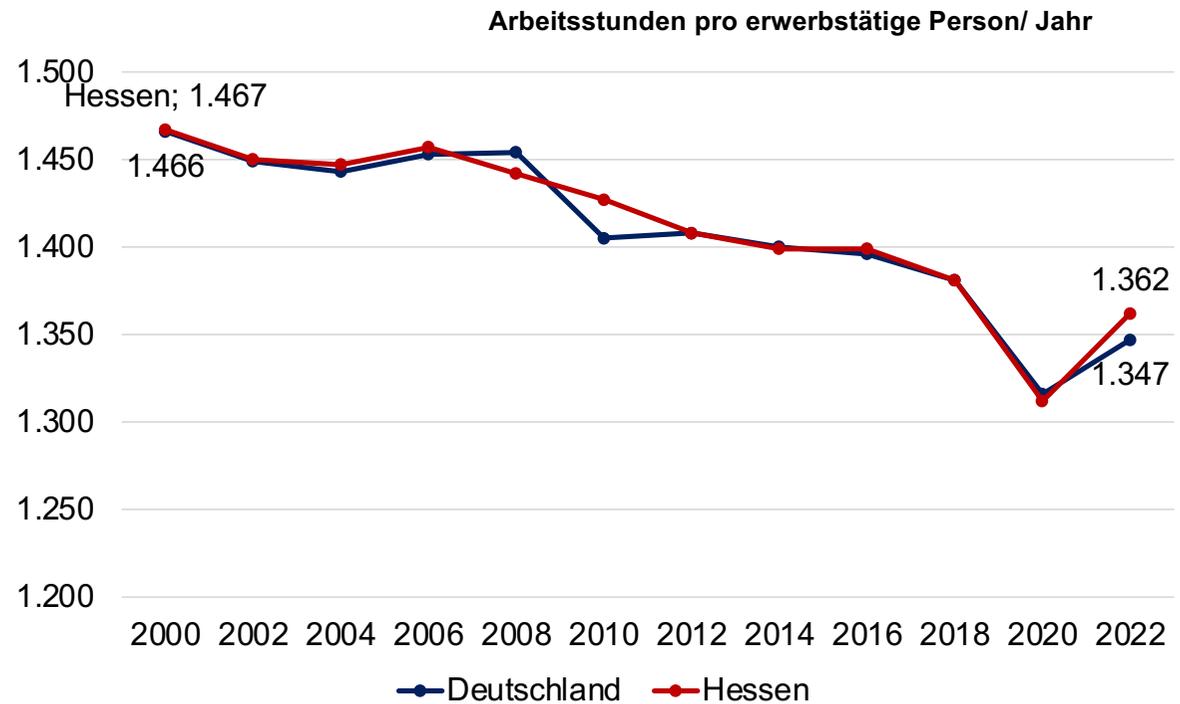
Erwerbstätige nach Sektoren in Deutschland in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt 2024

## Rahmenbedingungen des Strukturwandels

- Rückgang Arbeitsstunden in Deutschland: -6,8 %
- Rückgang Arbeitsstunden in Hessen: -7,2 %



Quelle: Eigene Darstellung, Statistische Ämter der Länder 2023

	<b>Gew. Mitglieder</b>	<b>Organisationsgrad</b>
2000	7.772.795	21,6 %
2022	5.643.762 (-27,4 %)	13,5 %

Quelle: Eigene Darstellung, Greef 2023

## II. Triebkräfte des (hessischen) Strukturwandels

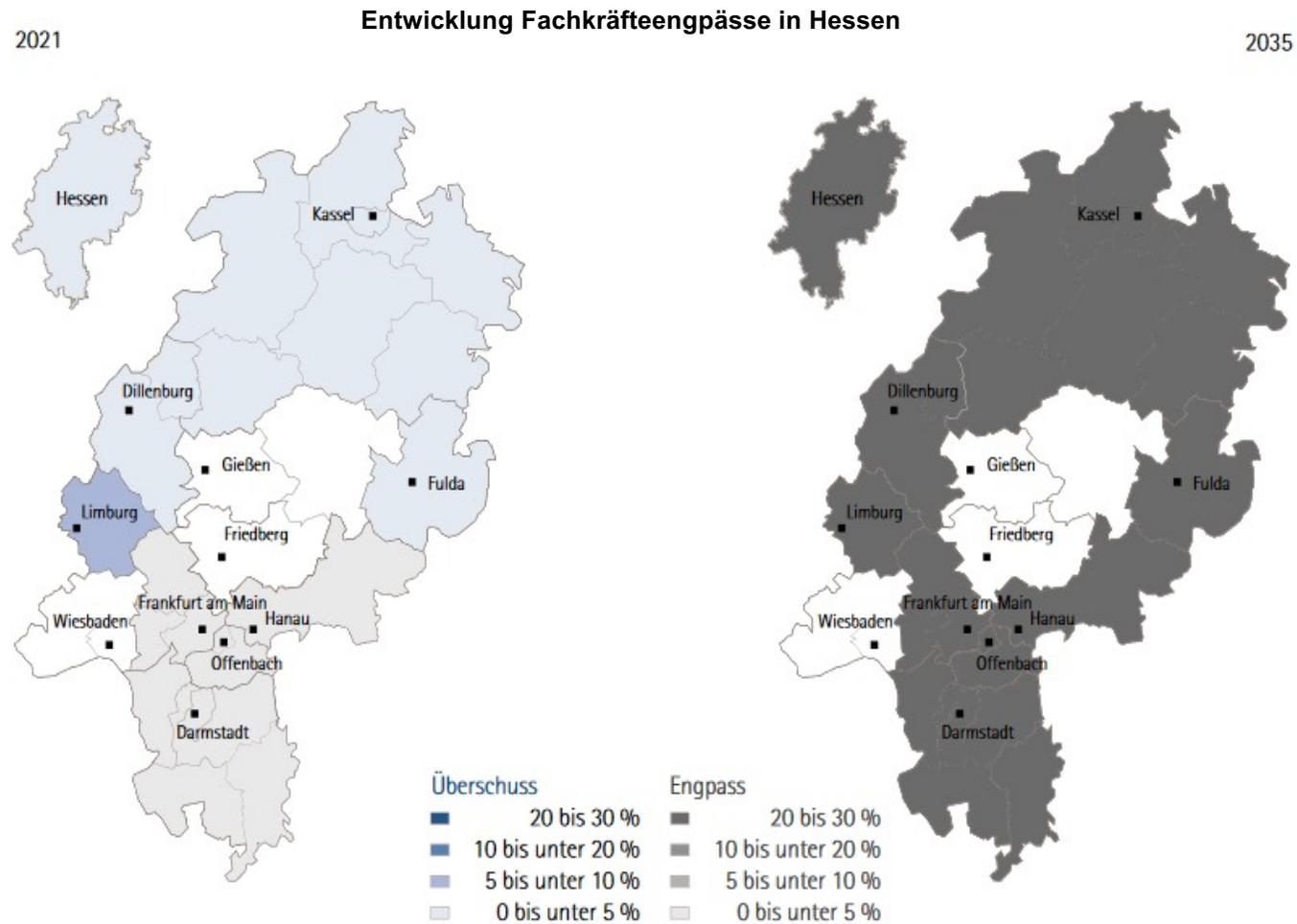
## Demografischer Wandel

- Stark alternde Gesellschaft
- Stagnierende Geburtenrate auf geringem Niveau
  - 1,46 Kinder pro Frau in Hessen und Bund (Statistisches Bundesamt 2023)
- Abnahme der Erwerbsbevölkerung – Zunahme Arbeitskräftemangel
  - Fachkräfteangebot in Hessen geht bis 2035 um 29 % zurück (IHK 2021)
- Ohne Nettozuwanderung wird es nicht gehen
  - Deutschland benötigt je nach Demografiemodell jährliche Nettozuwanderung zwischen 346.000 bis 533.000 Personen (IAB 2021)



Quelle: pexels.com

# Demografischer Wandel



Quelle: IHK Fachkräftereport 2021

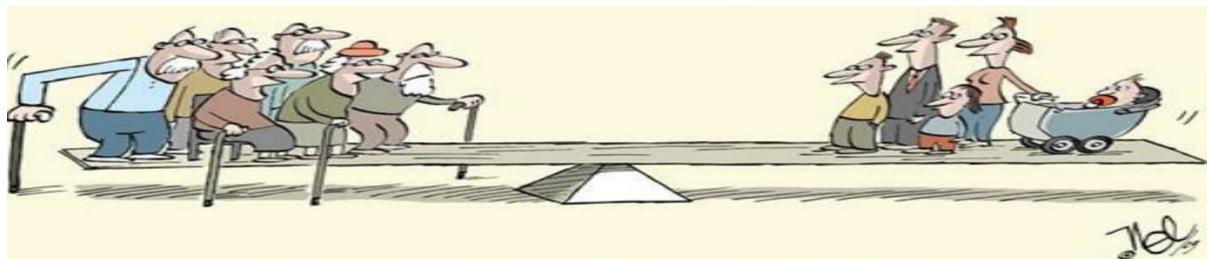
## Chancen und Risiken des demografischen Wandels für die Arbeitswelt

### Chancen

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Anpassungs- und Effizienzdruck als Reaktion auf Arbeits- und Fachkräftemangel („schöpferische Zerstörung“)
  - Bürokratieabbau
  - Fortschritte bei Digitalisierung

### Risiken

- Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit;
- Konflikte zwischen Groß-Klein nehmen zu
- Verbände fürchten um ihren inneren Zusammenhalt
- Überlastung der Beschäftigten – Problem für altersgerechtes Arbeiten



Quelle: Ipb Brandenburg

# Digitalisierung



**18./19. Jahrhundert**  
*Die 1. industrielle Revolution*

- Übergang von der Agrar- zur **Industriegesellschaft**
- Zunehmende Arbeitsteilung und **Effizienzsteigerung**
- Erfindung der Dampfmaschine
- Beginn der **Mechanisierung** der Arbeit

**Anfang 20. Jahrhundert**

*Die 2. industrielle Revolution*

- **Elektrizität**
- Zunehmende Mechanisierung
- Industrielle Produktion
- **Fließband** macht Massenproduktion möglich



**ab 1970er Jahre**

*Die 3. industrielle Revolution*

- **Computer** und Automatisierung führen zu deutlichen Kostensenkungen
- Aufbau weltweiter Kommunikationsnetze, **Internet**



**ab Beginn des 21. Jahrhunderts**

*Die 4. industrielle Revolution*

- **Digitale Vernetzung** aller an der Produktions- und Wertschöpfungskette beteiligten Menschen, Maschinen, Prozesse und Systeme
- Individualisierung der Produkte und Steuerung fast in Echtzeit möglich
- Ein Ziel: die „intelligente Fabrik“ – **smart factory**



## Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt

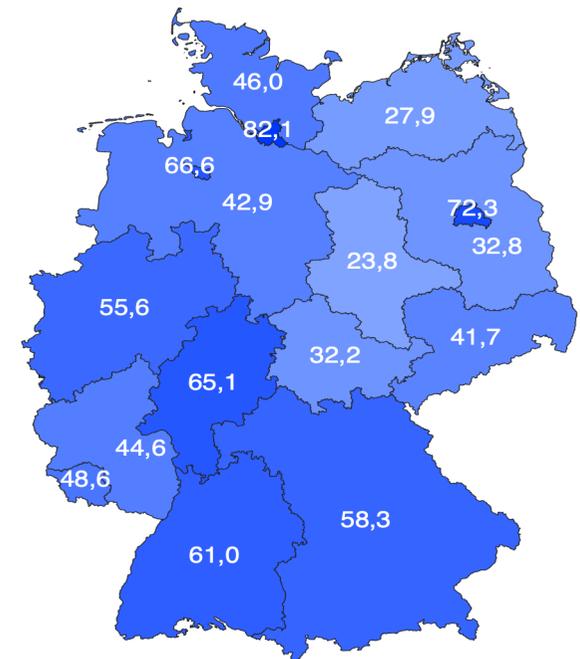
- Zunehmender Einsatz von KI, Automatisierung und Spezialisierung von Arbeitsprozessen
- Veränderte Formen der Arbeitsorganisation
  - Homeofficequote in Hessen 2022: 28%
- Neue Geschäftsmodelle und Erwerbsformen (z.B. Plattformarbeit)
- Tätigkeits- und Anforderungsprofile verändern sich:
  - Tätigkeiten fallen weg, verändern sich, neue entstehen
  - Bedarf an Fachkräften mit neuen Qualifikationen: Aus- und Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

### Substituierbarkeitspotenzial

	Deutschland	Hessen
2019	33,9 %	32,3 %

Quelle: Eigene Darstellung, Dengler/Matthes 2021

### Wirtschaftsteilindex des Digitalindex 2023



Quelle: Eigene Darstellung, Kompetenzzentrum Öffentliche IT 2023

## Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Arbeitswelt

### Chancen

- Autonomiegewinn durch mehr Freiräume bei der Arbeitsorganisation
- Vereinbarkeit von Arbeit und Leben
- Arbeitserleichterung bei körperlich fordernden Tätigkeiten

### Risiken

- Arbeitsverdichtung und Entgrenzung von Arbeit
- Auflösung des Betriebs als sozialintegrativer Ort
- Risikofaktoren für psychische Erkrankungen (bspw. Technostress)
- Überwachungspotenziale durch digitale Technologien
- Polarisierung bei Beschäftigten (bspw. digital affin vs. nicht affin; Gering- vs. Hochqualifiziert)
- Unklare soziale Sicherung neuer Arbeitsformen (bspw. solo-selbstständige Plattformarbeit)
- Rechtsunsicherheit



Quelle: pexels.com

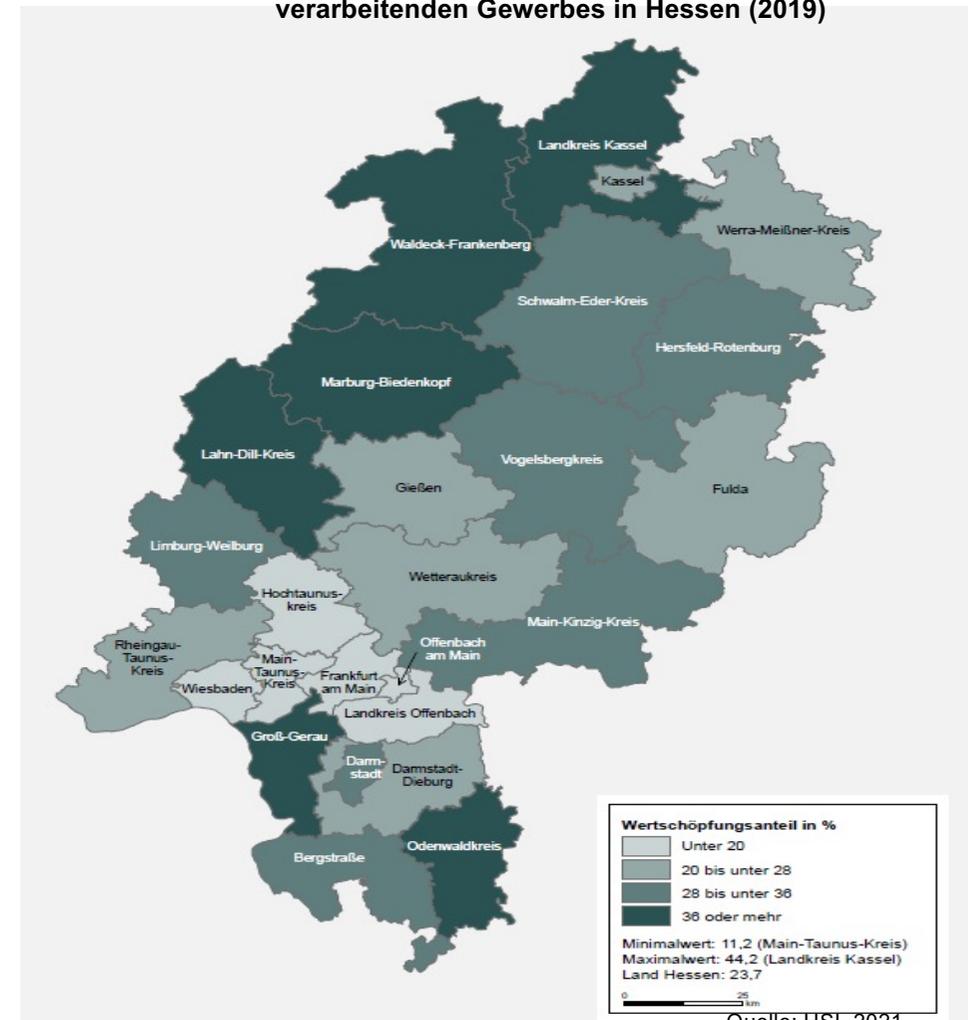
## Dekarbonisierung

- Umstieg von fossilen auf postfossile/regenerative Energiequellen

### Auswirkungen auf die Arbeitswelt

- Wirtschaftsstruktur: Auf- und Ausbau grüner Wirtschaftszweige (green economy), Wegfall und Umbau alter (fossiler) Branchen
  - Regional tiefgreifender Strukturwandel: In einzelnen hessischen Regionen beträgt die Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes über 30 %
  - Regional einzelne Betriebe (bspw. VW in Baunatal, Flughafen in Region Frankfurt) von herausragender Bedeutung
- Tätigkeits- und Anforderungsprofile verändern sich:
  - Tätigkeiten fallen weg, verändern sich, neue entstehen
  - Bedarf an Fachkräften mit neuen Qualifikationen: Aus- und Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

Anteile der Bruttowertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes in Hessen (2019)



## Chancen und Risiken der Dekarbonisierung für die Arbeitswelt

### Chancen

- Neue zukunftsträchtige Arbeitsplätze und Wirtschaft
- Gute Arbeit durch grüne Technologien



### Risiken

- Arbeitsplatzverlust (bei fehlender Weiterbildung und fehlenden Investitionen)
- Überforderung durch Anpassungsdruck
- Polarisierung bei Beschäftigten und zwischen Regionen
- Schlechte Arbeit durch grüne Technologien? (bspw. abnehmende Tarifbindung und Erosion der Arbeitsbeziehungen durch unerschlossene neue Geschäftsfelder)



Quelle: Getty Images/alvarez und pathdoc - stock.adobe.com

## III. Gestaltungsperspektiven

## Gestaltungsperspektiven für den Strukturwandel

*Ob sich Chancen oder Risiken der treibenden Kräfte des Strukturwandels durchsetzen, hängt von der aktiven und kollektiven Gestaltung der Veränderungsprozesse ab!*

- Nachqualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten:  
Weiterbildungssystem als vierte Säule des Bildungssystems etablieren
- Weiterentwicklung des dualen Ausbildungssystems
- Besonderer Fokus auf benachteiligte Arbeitsmarktgruppen
- Beschäftigtenorientierte Flexibilisierung von Arbeit (bspw. Homeoffice) – Kann Attraktivität von Arbeitgebern stärken, muss aber mit klaren Strukturen und Regeln verbunden sein
- Zuwanderung: Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland
- Progressive Fähigkeit der Technologieimplementation; enge Kooperation und Vernetzung von Regionen und Unternehmen mit Hochschulen
- Wissenschaftliche Begleitung der Wandlungs- und Gestaltungsprozesse für eine evidenzbasierte Entwicklung der Arbeitswelt



Quelle: stock.adobe.com

## Gestaltungsperspektiven für den Strukturwandel

### Besondere Rolle der Sozialpartnerschaft

- Sozialpartner müssen Themen des Strukturwandels in Tarifverträgen adressieren
  - Weiterbildung ist nicht ausschließliche Entscheidung des Unternehmens – zentral für Beschäftigungsfähigkeit, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit
  - Einbinden neuer Formen der Arbeitsorganisation (v.a. Homeoffice)
- Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände müssen ihre Machtressourcen und Verpflichtungsfähigkeit (re-)organisieren
  - Entwicklung neuer Mitgliederstrategien
  - Abbau von OT-Mitgliedschaft bei Arbeitgeberverbänden
  - Erschließen neuer Geschäftsfelder und -modelle
- Betriebliche Mitbestimmung stärken für betriebliche Gestaltungsperspektiven in der Transformation
  - Fördert Akzeptanz der Beschäftigten
  - Eröffnet zielgenaue Perspektiven für Unternehmen und Beschäftigte
  - Fördert Innovation
  - Setzt handlungsfähige Betriebsräte voraus
- Staatliche Untergrenzen und Unterstützung dort gefordert, wo Tarifautonomie nicht (hinreichend) funktioniert
  - Tariftreue bei öffentlicher Auftragsvergabe
  - Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen
  - Mindestlohn

## IV. Fazit

## Fazit

- Der Strukturwandel der Arbeitswelt im Kontext des demografischen Wandels, der Digitalisierung und Dekarbonisierung muss gestaltet werden
- Auswirkungen des Strukturwandels auf die Arbeitswelt: inhaltlich, organisationell, regulativ
- Chancen-Risiken. Welche Aspekte am Ende dominieren, hängt von den Gestaltungsprozessen und der Lösungswillen, -fähigkeit und -stärke der beteiligten Akteure ab
- Der Gestaltungsprozess ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und fordert Politik, Wirtschaft und (Arbeits-)Gesellschaft gleichermaßen heraus
- Ziel muss es sein, die Chancen und Risiken des Strukturwandels so auszutarieren, dass sich für alle Akteure zukunftsorientierte Perspektiven eröffnen.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**