




WORKING PAPER

Robert Kappius, Michael Schönstein

Die (digitale) Arbeits- gesellschaft nach der Corona-Pandemie

Strategische Vorausschau als
Grundlage politischer Steuerung
in unsicheren Zeiten



Die Szenarien sind im Rahmen der Strategischen Vorausschau in Kooperation mit dem Institut für Innovation und Technik (iit), der rheingold GmbH & Co. KG, der Z_punkt GmbH The Foresight Company, Foresight Solutions und dem foresightlab entstanden und wurden von der Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft des BMAS finanziell gefördert. Die Durchführung der Untersuchungen sowie die daraus folgenden Schlussfolgerungen sind von den Autor*innen in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden.



Zusammenfassung

Angesichts der folgenschweren Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft hat sich die Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im BMAS im Sommer 2020 im Rahmen eines Foresight-Projektes mit der Frage auseinandergesetzt, welche künftigen Entwicklungspfade die Arbeitsgesellschaft nach Corona prägen können. Gemeinsam mit verschiedenen Instituten wurden mögliche Zukunftsszenarien entwickelt, die plausible gesellschaftliche Veränderungen analysieren. In verschiedenen Studien wurden dabei die Folgen für heimische Wirtschaftsstrukturen und die internationale Arbeitsteilung, die Auswirkungen auf die digitale Transformation sowie veränderte Einstellungen der Bürger*innen untersucht. Über die einzelnen Berichte hinweg zeigte sich, dass Verstärkungen bereits bestehender Trends (z. B. ortsunabhängiges Arbeiten, digitaler Strukturwandel, „digitale“ Konsummuster), aber auch mögliche Trendumbrüche (z. B. Raumordnungsstrukturen, sog. „Work-Life“-Präferenzen) plausibel sind. Die Erkenntnisse sind in die aktualisierte BMAS-Prognose [„Digitalisierte Arbeitswelt“ \(BMAS-Fachkräftemonitoring\)](#) eingegangen und werden darüber hinaus auch bei der Entwicklung von „Szenarien zur Arbeitsgesellschaft 2040“ berücksichtigt.

Warum dieses Projekt?

Im Frühjahr 2020, kurz nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie in Europa, waren Regierungen nicht nur von unmittelbaren Krisenmaßnahmen in Anspruch genommen, sondern gleichzeitig auch mit ungewohnt vielen Orientierungsfragen konfrontiert: Über welchen Zeitraum wird die Wirtschaft wieder anlaufen? Welche Berufe und Arbeitsverhältnisse werden nach der Pandemie und dem Auslaufen der politischen Maßnahmen (z. B. Ausweitung des Kurzarbeitergelds) erhalten bleiben, welche fallen weg?

Bewährte Prognosemodelle konnten den Bedarf an Orientierungswissen nur bedingt abdecken, denn die erhöhte Unsicherheit übertrug sich unmittelbar auf die Trendvorhersagen. So wurde beispielsweise statt 1–2 Prozent Wirtschaftswachstum für 2020 auf einmal ein Einbruch von bis zu 15 Prozent erwartet. Nicht nur die Volatilität nahm zu, sondern auch die Streuung der Vorhersagen stieg erheblich. Neben dem Pandemiegeschehen als Unsicherheitsfaktor selbst kam hinzu, dass bewährte Zusammenhänge wie etwa die Nachfrage innerhalb einzelner Wirtschaftszweige oder gewohnte Muster im Konsum- und Freizeitverhalten plötzlich infrage standen. Übersetzt in die Sprache der Vorhersagemodelle hieß das: Nicht nur die Variablen, sondern auch die Modelle selbst wurden unsicherer.

Aus diesem Bedarf an Orientierungswissen bei gesteigener Unsicherheit ergab sich ein Projekt, das in einem Zeitrahmen von Juni bis Juli 2020 plausible Entwicklungspfade für die kommenden Monate und Jahre entwerfen und mögliche künftige Handlungsbedarfe herausarbeiten sollte.

Was macht das Projekt aus?

In einem Umfeld erhöhter Unsicherheit waren vier Fragestellungen von besonderem Interesse:

- die Frage nach einem möglichen wirtschaftlichen Strukturwandel und eventuell auftretender Polarisierungstendenzen,
- internationale Entwicklungen rund um mögliche Produktionsverlagerungen („Re-Shoring“) und politische Abschottungstendenzen,
- die Auswirkung der Pandemie auf digitale Transformation sowie
- die Frage nach veränderten individuellen Einstellungen, insbesondere zu lokaler Gemeinschaft und Solidarität.

Ziel des Projekts war es, zu diesen Leitfragen einen Beitrag zur übergreifenden Orientierung im Kontext der Pandemie zu leisten und dabei plausible neuartige Handlungsfelder zu erforschen. Weiterhin sollten plausible Trendveränderungen herausgearbeitet werden, die für eine Aktualisierung bestehender Modelle zur Projektion von Arbeitsmarktentwicklungen und Qualifizierungsbedarfen infolge der Pandemie infrage kämen. Das sogenannte „BMAS-Fachkräftemonitoring“ basiert seine bis zu 20 Jahre in die Zukunft reichenden Projektionen auf belastbaren empirischen Trendfortschreibungen und wissenschaftlich fundierten Annahmen zu etlichen Modellparametern wie den Arbeitsbedarfen in Unternehmen, Arbeits- und Freizeitverhalten oder die Mobilität. Der sich stetig aktua-

lisierende wissenschaftliche Stand wird in Form eines Expertenbeirats regelmäßig miteingebracht. Infolge der Pandemie und unmittelbarer Verhaltensänderungen hatte die Szenarienentwicklung zur Aufgabe, systemisch plausible Trendveränderungen zu erfassen. Die explorative Ausrichtung der Szenarienentwicklung unterstützte dabei, solche Veränderungen abzubilden, die durch die zeitlich verzögerten administrativen Daten noch gar nicht in Statistiken erfasst werden konnten und halfen einzuschätzen, ob und in welcher Form diese auch mittel- und langfristig gelten und die Arbeitsgesellschaft prägen könnten.

Zu diesem Zweck wurden von den beauftragten Instituten¹ jeweils eigene für das spezifische Erkenntnisinteresse geeignete Szenariorahmen entwickelt. Hierzu wurde mit Foresight-Methoden sowie Befragungen von Branchenvertreter*innen und Technologieexpert*innen sowie mit tiefenpsychologischen Interviews gearbeitet.²

Welche übergreifenden Muster?

Schon in den ersten Wochen der Pandemie kursierte eine Vielzahl an Theorien zu künftigen Veränderungen, darunter etwa die Möglichkeit, dass der öffentlichkeitswirksame „Balkonapplaus“ für Pflegekräfte und Held*innen des Alltags künftig zu einer neuen Wertschätzung für diese Art systemrelevanter Berufe führen könne. Oder dass Unternehmen, die von internationalen Lieferwegen abhängig sind, in Zukunft häufiger im Inland produzieren würden. Mithilfe der Szenarienentwicklung wurden zum einen solche Hypothesen fachlich und systemisch plausibilisiert. Zum anderen wurden auch weniger intuitive Möglichkeiten abgeprüft – zum Beispiel die Verknüpfung von „Re-Shoring“-Tendenzen mit sozialökologischen Trends, neue Raumordnungsmuster oder auch neue politische Ideen wie verordnete Home-Schooling-Tage zur Entlastung des Schulsystems. Im Folgenden werden die resultierenden plausiblen Entwicklungslinien nicht im Detail vorgestellt, sondern Muster, die sich über die vier Berichte hinweg zeigen.

Im Ergebnis zeigte sich über alle gängigen Entwicklungspfade hinweg, dass zu erwartende – zur Veröffentlichung der Berichte und dieses Textes teils bereits eingetretene – Veränderungen insbesondere auf die

Verstärkungen bestehender Trends bzw. deren zeitliche Komprimierung hinauslaufen. Dies betrifft insbesondere den (digitalen) Strukturwandel. So wurde eine beschleunigte digitale Transformation etwa in den Bereichen Automatisierung, E-Commerce und Plattformökonomie als plausibel erachtet. Auch bei Konsum- und Freizeitmustern verstärken sich demnach Entwicklungen, die bereits vor der Pandemie angelegt waren, wie z. B. wachsende Onlineaktivitäten.

Als eine zweite Kategorie erwiesen sich Trends, die im Zuge der Pandemie Entwicklungen sichtbar machten, die bereits seit längerer Zeit im Gange sind. Hier ist beispielsweise die zum Teil unzureichende soziale Absicherung Solo-Selbstständiger zu nennen oder die Wertschätzung von Care-Arbeit, bei denen es sich keineswegs um neue Entwicklungen handelt.

In einer dritten Kategorie zeigten sich Trends, die, zwar nicht von Grund auf neu, sich aber infolge der Pandemie qualitativ verändern könnten: durch sprunghaftes Wachsen oder Abnehmen; verbunden damit könnten neue Auswirkungen einhergehen. Als Beispiel hierfür kannorts- und zeitflexibles Arbeiten und Arbeit im Homeoffice gewertet werden, das sich im Rahmen einer Szenarienbetrachtung auch nach der Krise auf höherem Niveau verstetigen könnte. Hier wurden organisatorische und auch mentale Barrieren durchbrochen, mit denen neue rechtliche Fragen bedeutsam werden (z. B. im Arbeitsschutz). Das Szenario umschließt auch (selbstverstärkende) Entwicklungspfade. So bleibt eine Trendumkehr bei Raumordnungsmustern zumindest in der mittleren Frist weiterhin denkbar: Bisher war die Digitalisierung der Arbeitswelt ein Trend, von dem zuallererst urbane Regionen profitieren. Doch wenn der deutliche Anstieg an Arbeit im Homeoffice nicht nur den Pendelverkehr reduziert, sondern mittelfristig auch die Speckgürtel von Metropolen attraktiver macht, könnte sich dieser Trend auf andere räumliche Strukturen ausweiten bzw. verlagern. So könnte eine Normalisierung von Homeoffice mittelfristig Veränderungen in Innenstädten nach sich ziehen und schließlich in De-Urbanisierungstendenzen münden.

1 Bei den beauftragten Unternehmen handelt es sich um das Institut für Technik und Innovation in der VDI/VDE IT GmbH mit dem Partner foresightlabs, Foresight Solutions, Z_punkt GmbH sowie rheingold GmbH.

2 Für die Frage, inwiefern die Corona-Pandemie individuelle Einstellungen (insb. zu den Themen Gemeinschaft und Solidarität) verändert, wurden in einer Studie tiefenpsychologische Interviews geführt, in denen Zukunftsbilder als Stimulusmaterial eingesetzt wurden. Bei diesem abweichenden Vorgehen sollten die subjektiven Sichtweisen gegenüber objektiven Sachlagen und „Systemzwängen“ in den Vordergrund gestellt werden.

Was lernen wir aus den Szenarien?

Neben der Verwendung zur strategischen Orientierung in den ersten Monaten der Pandemie bzw. im Rahmen des BMAS-Fachkräftemonitorings sind die Szenarien weiterhin mit Blick auf konkrete Handlungsfelder – z.B. Arbeitsschutz, Arbeitsmarktpolitik – auswertbar. Ziel dieser Befassung, die in der Regel in den fachlich zuständigen Einheiten des Ministeriums stattfindet, ist insbesondere die frühzeitige Auseinandersetzung mit komplexen, zeitaufwendigen Aufgaben. Übergreifend ließen sich aus den Szenarien Erkenntnisse zu strukturellen politischen bzw. verwaltungsseitigen Herausforderungen ableiten:

— **Kurzfristig** ließ die Krise die Erwartung an eine aktive moderierende und ordnende Rolle von Staat und Politik steigen. Klare Kommunikation und die Durchsetzung von Regeln werden in der Krise als zentral gewertet. Aber es ergibt sich – besonders getrieben durch den großen Einfluss politischer Akteure auf die Richtung weiterer Entwicklungen – auch ein Zeitfenster für transformative Politik, das von einer Mehrheit der Bevölkerung auch gewünscht oder zumindest akzeptiert wird.

— **Mittelfristig** verstärken sich Ungleichheiten. Sie zeigen sich entlang vieler bereits absehbarer Bruchlinien wie den Qualifikationsniveaus, Branchen und Regionen (z. B. „Digital Work Divide“), aber auch entlang von Care-Aufgaben. Es stellt sich die Frage nach fairen Ausgleichsmechanismen auf allen Ebenen.

— **Langfristig** ist das Spektrum möglicher Entwicklungen der Arbeitsgesellschaft durch die Pandemie breiter geworden. (Transformative) Politikansätze können dazu beitragen, wünschenswertere Entwicklungspfade zu erreichen – vorausgesetzt, sie sind ganzheitlich, diversifiziert und partizipativ.

Die Szenarien im Einzelnen

Szenario A:

Erzwungene digitale Transformation infolge der Corona-Pandemie

Autoren: Kai Jannek, Holger Glockner, Dr. Christian Grünwald, Daniel Bonin, Sivert von Saldern, Lukas Zeymer
Z_punkt GmbH The Foresight Company

Szenario B:

Polarisierung und Strukturwandel infolge der Corona-Pandemie

Autorinnen und Autoren: Marc Bovenschulte, Klaus Burmeister, Beate Schulz-Montag, Robert Peters
Institut für Innovation und Technik (iit), foresightlab

Szenario C:

Re-Shoring und Abschottung infolge der Corona-Pandemie

Autorinnen und Autoren: Dr. Bernhard Albert, Cornelia Daheim, Edeltraud Kruse, Dr. Stefan Niederhafner, Christian Schoon
Foresight Solutions

Szenario D:

Tiefenpsychologische Szenarioentwicklung: Resolidarisierung und Stärkung lokaler Gemeinschaften infolge der Corona-Pandemie

Autorinnen und Autoren: Sebastian Buggert, Hans-Joachim Karopka, Claudia Ramrath
rheingold GmbH & Co. KG

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl

diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

07/2020

www.denkfabrik-bmas.de



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales