
Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation

Konsequenzen für das System Arbeit

Jutta Rump und Silke Eilers

Zusammenfassung

Der Digitalisierung kommt eine zentrale Rolle zu, wenn es um die Trends und Entwicklungen auf dem Weg zur Arbeit 4.0 geht. Jedoch wird die Digitalisierung vielfach in erster Linie auf technische Aspekte reduziert und die Konsequenzen jenseits der Technik werden nicht ausreichend thematisiert. Dieser Beitrag nimmt einen ganzheitlichen Blick auf das System Arbeit ein, indem auf unterschiedlichen Ebenen die hohe Bedeutung sozialer Innovationen und sozialer Transformation im Kontext technischer Innovationen und Prozessinnovationen dargestellt wird.

1 Hintergründe und zentrale Fragestellungen

Im Kanon der Trends und Entwicklungen, die die Arbeit 4.0 prägen (werden), nimmt die Digitalisierung eine zentrale Rolle ein. Nicht selten wird jedoch eine Reduzierung auf rein technische Aspekte vorgenommen und die Konsequenzen jenseits der Technik werden nicht ausreichend berücksichtigt. Über die Ausführungen von Kap. 1 hinaus soll daher der Fokus noch einmal auf diese spezifische Facette der Digitalisierung gelegt und im Kontext des gesamten Systems Arbeit erörtert werden.

Technische Innovationen werden seit jeher mit Prozessinnovationen begleitet. Häufig wird jedoch unterschätzt: Technische Innovationen und Prozessinnovationen bedürfen

J. Rump (✉) · S. Eilers
Institut für Beschäftigung und Employability IBE,
Ludwigshafen, Deutschland
E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

S. Eilers
E-Mail: silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

immer sozialer Innovationen und sozialer Transformation. Die Diskussion um die soziale Transformation und die sozialen Innovationen steht im Moment am Anfang. Wenn sie bereits begonnen worden ist, dann ist sie meist noch unstrukturiert und unsystematisch. Im Blickpunkt stehen insbesondere die folgenden Fragestellungen, die im vorangegangenen Kapitel bereits teilweise diskutiert wurden:

- Wie verändern sich die Jobs entlang der Wertschöpfungskette?
- Welche unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation lassen sich identifizieren und umsetzen?
- Welche Beschäftigungs- und Arbeitsmodelle werden in Zukunft angeboten und nachgefragt?
- Wie sehen Arbeitsräume (bis hin zur Architektur) in Zukunft aus?
- Gibt es eine Verflachung von Hierarchien?
- Wird es zu einer Delegation von Entscheidungsfindung kommen? Was verbirgt sich hinter der „Demokratisierung“ von Führung?
- Wird sich die Belegschaft polarisieren?
- Welche Veränderungen hinsichtlich der Qualifikations- und Kompetenzanforderungen zeigen sich?
- In welcher Form müssen die Ausbildungsprofile/Ausbildungsberufe angepasst werden? Sind die Ausbildungsberufe digitalisierungstauglich?
- Wie gestaltet sich die Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung?
- Wird sich die Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation durch Digitalisierung verbessern? Was ist mit der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit? Welche Kompetenzen braucht es, um die Möglichkeiten zu nutzen? Wo ist die Grenze der Entgrenzung?
- Welche Beschäftigungseffekte lassen sich generieren (positiv/negativ)?
- In welcher Form müssen Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen angepasst werden? Bedarf es der Entwicklung der bisher kollektiv geprägten Regelungen hin zu modular ausgerichteten Regelungen mit Mindeststandards?

2 Konsequenzen für das System Arbeit

Führt man sich die relevanten Trends und Entwicklungen im Kontext von Arbeit 4.0 und die zentralen Fragestellungen vor Augen, so wird deutlich, dass der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit“ genauso mitgedacht werden muss wie der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Geschäftsmodellen und -prozessen sowie Wertschöpfungsketten.

Unter „System Arbeit“ werden vier Ebenen verstanden:

- die **Mikroebene** des Systems Arbeit: arbeitsplatzbezogene Faktoren;
- die **Mesoebene** des Systems Arbeit: betriebliche Faktoren und Rahmenbedingungen;

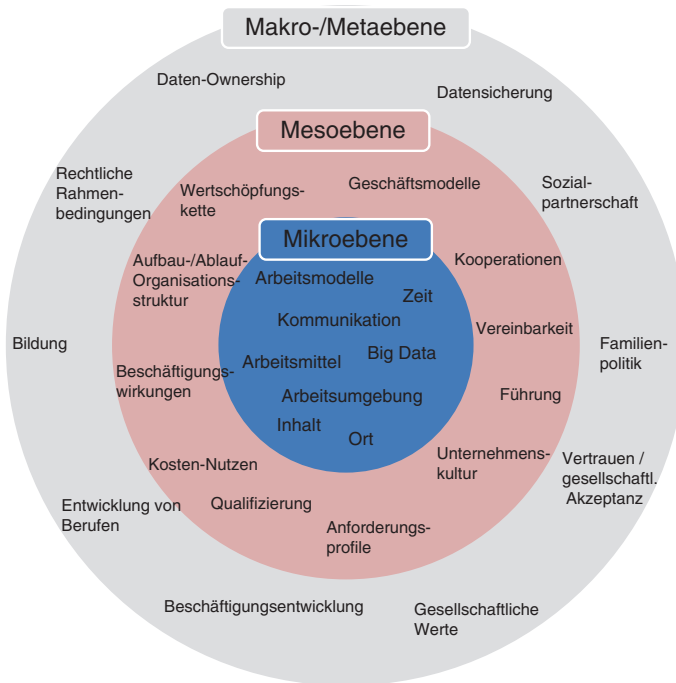


Abb. 1 Die Handlungsfelder des Systems Arbeit. (Eigene Darstellung)

- die **Makroebene** des Systems Arbeit: volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen;
- die **Metaebene** des Systems Arbeit: gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen.

Abb. 1 gibt einen Überblick über die Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik im System Arbeit.

Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung auf der **Mikroebene** die Arbeitsprozesse, -strukturen und -bedingungen verändern wird. Die Arbeitsverdichtung wird zunehmen, die Arbeitsgeschwindigkeit erhöht sich, die Komplexität wird in einigen Bereichen deutlich ansteigen. Von den Beschäftigten wird erwartet, dass sie mit der ausgedehnten Erreichbarkeit umgehen können und ihre Verfügbarkeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und ihrer eigenen Möglichkeiten regeln. Die mit der Digitalisierung einhergehende Geschwindigkeit nicht nur in den Prozessen, sondern auch in den Veränderungen erfordert von Mitarbeitenden ein hohes Maß an Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Nicht selten wird mit der Digitalisierung eine Verbesserung der Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation verbunden. Dabei scheint außer Acht gelassen zu werden, dass es vonseiten der Beschäftigten eines hohen Maßes an Selbstmanagement und Selbstdisziplin bedarf und es aufseiten des Unternehmens verbindliche Regeln braucht.

Auf der **Mesoebene** ist zu beachten, dass durch neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Formen von Kooperation und Austausch innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (entlang der Wertschöpfungskette) entstehen. Strategische Allianzen werden zu wichtigen Instrumenten der Unternehmenspolitik. Von unternehmenspolitischer Relevanz sind zudem Themen wie der Umgang mit der Datenfülle (Big Data) sowie der Datensicherheit. Auch die Frage des Daten-Ownerships gilt es zu klären. Wem gehören welche Daten an welcher Station der Wertschöpfungskette, wenn der Kunden aktiv eigene Daten in den Prozess gibt? Und wer trägt dann die Verantwortung für die Datensicherheit? Ein weiterer Aspekt ist die Investition, die mit der Digitalisierung verbunden ist. Auf den ersten Blick nehmen wir die Investitionskosten im Kontext der technischen und Prozessinnovationen wahr. Auf den zweiten Blick ist es jedoch notwendig, die Investitions- und Veränderungskosten, die sich aus der sozialen Transformation und den sozialen Innovationen ergeben, zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Konsequenzen der Digitalisierung in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation thematisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass zunehmend Maschine-zu-Maschine-Kommunikation und -Kooperation implementiert werden, welche nicht nur die einfach standardisierten Prozesse und Bereichen betreffen, sondern auch die komplizierteren Prozesse und Bereichen tangieren. Des Weiteren wird es zu Verflachungen von Hierarchien kommen. Entscheidungskompetenzen werden delegiert. Damit verändern sich klassische Führungsstrukturen und -kulturen. Es wird im Moment von einer Art von Demokratisierung von Führung gesprochen, womit in einem ersten Schritt hier wohl eher eine weitere Partizipation gemeint ist. Wird dann die steigende Partizipation und der Trend zur Demokratisierung von Führung mit der Möglichkeit von flexiblen und mobilen Arbeitsmodellen verbunden, zeigt sich die Notwendigkeit eines Mitarbeitendenbildes im Sinne des Unternehmers oder der Unternehmerin in eigener Sache sowie eines Kompetenzprofils, das neben fachlicher Kompetenz und Medienkompetenz ein hohes Maß an Methodenkompetenzen und Sozialkompetenzen beinhaltet. Beschäftigte mit einem solchen Rollenverständnis und Kompetenzprofil erwarten von Führungskräften ein Verhaltensmuster, das eher einem „Impressario“ gleicht. Die Führungskraft gestaltet Rahmenbedingungen, koordiniert und motiviert. Nicht zuletzt ist damit zu rechnen, dass sich die Belegschaftsstrukturen aus einer Kernbelegschaft und Satelliten zusammensetzen, wobei die Satelliten eher hoch qualifizierte Personen sind, die dem Unternehmen auf Zeit ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen.

Arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich (**Makroebene**) ist u. a. die Auswirkung der digitalen Transformation auf die duale Ausbildung von besonderem Interesse. Es liegt auf der Hand, dass Ausbildungsinhalte und Ausbildungscurricula sowie Berufsbilder angepasst werden müssen, wenn sich die Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse, Arbeitsumgebungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen sowie Arbeitsorganisationen nachhaltig und langfristig verändern. Nur auf eine solche Weise lässt sich die

duale Ausbildung zukunftsfest gestalten. Eine ebenso große Herausforderung stellen die Beschäftigungseffekte dar, die im Kontext der Digitalisierung vermutet werden. Es ist davon ausgehen, dass es positive Effekte geben wird. Es werden neue Berufe und Tätigkeiten entstehen, im Rahmen der Gestaltung der Geschäftsmodelle und Prozesse, der Maschine-Maschine-Schnittstellen, der Mensch-Maschinen-Schnittstellen, der Innovationsentwicklung etc. werden vielfältige Tätigkeiten zu bewältigen sein. Demgegenüber ist auch mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen. So werden sich wahrscheinlich die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung niedrig Qualifizierter und auch für einige „durchschnittlich“ Qualifizierte (mittlere Qualifikationsstufen) reduzieren. Diese auf den ersten Blick negativen Beschäftigungseffekte können sich jedoch teilweise auflösen. Zum einen kann hier die demografische Lücke zum Tragen kommen und eventuell dem Fachkräfteengpass in bestimmten Berufen entgegenwirken. Zum anderen werden durch die Technologisierung in bestimmten Tätigkeiten Ressourcen frei, die sinnvoll eingesetzt werden können.

Nichtsdestotrotz führt die digitale Transformation zu Befürchtungen und Veränderungsängsten, mit denen die Gesellschaft (**Metaebene**) umgehen muss. Es liegt in der Verantwortung der Akteure des Systems Arbeit, wie Arbeitgebern, Sozialpartnern und Politik, Szenarien bezüglich der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits von Technik und Geschäftsmodellen zu erstellen und somit mehr Informationen dazu zu generieren, was auf die Menschen zukommt. Nur so lassen sich Unsicherheit und Verunsicherung in der Gesellschaft reduzieren. Nicht zuletzt ist zu konstatieren, dass rechtlichen Strukturen und Regelungen an veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse (z. B. Arbeitszeitgesetz und Arbeitsstättenverordnung) angepasst werden müssen. Zudem verändern sich die Anforderungen an Sozialpartnerschaft. Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen werden vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt die Handlungsfähigkeit eher behindern als befördern. Es wird vielmehr darauf ankommen, dass bestimmte Mindeststandards, die für alle gelten, durch modular ausgerichteten Regelungen ergänzt werden.

3 Schlussfolgerung

Die Ausführungen zeigen sehr deutlich den folgenden Zusammenhang:

- ▶ Nur eine **ganzheitliche Sichtweise**, die die technischen Innovationen sowie Prozessinnovationen ebenso wie die sozialen Innovationen berücksichtigt, trägt erheblich dazu bei, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes und der Betriebe gestärkt wird sowie der Wohlstand in der Gesellschaft gesichert ist.

Über die Autoren



Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Sie hat zudem zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne und ist in Unternehmen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Darüber hinaus leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.



Silke Eilers war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen im Vertrieb und im Personalmanagement der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Seit dem Jahr 2003 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themenbereichen Demografie, Trends der Arbeitswelt, Employability sowie lebensphasenorientierte Personalpolitik.



<http://www.springer.com/978-3-662-49745-6>

Auf dem Weg zur Arbeit 4.0

Innovationen in HR

Rump, J.; Eilers, S. (Hrsg.)

2017, VI, 329 S. 53 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-49745-6