

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Competence Center Business Performance Management



© Peshkova - Fotolia

## **Digitalisierung der Arbeitswelt Ein Thema für alle Unternehmen**

---

Erschienen in: Industrie- und Handelskammer Karlsruhe: Wirtschaft in der  
TechnologieRegion Karlsruhe, Nr. 12/01, 2016/17, S. 66-67.

## DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT

# Ein Thema für alle Unternehmen

Das Jahr 2016 zeichnet sich durch eine intensive Diskussion der Veränderungen unserer Arbeitsgesellschaft aus. Wir sehen fundamentale Veränderungen, die maßgeblich durch den Einsatz von IT und die durchgängige Digitalisierung in Arbeits- beziehungsweise Produktions- und Dienstleistungsprozessen gekennzeichnet sind. Schlagworte wie der Einsatz von Cyber Physical Systems in der Produktion, vernetzte Produktionsprozesse auf Basis des Internet der Dinge, „Industrie 4.0“, der wachsende Einsatz von Robotertechnologien, aber auch eine immer weitergehende Virtualisierung und Mobilisierung von Arbeit stimulieren die Diskussion um Arbeitsformen, nachgefragte Arbeitsmengen und unser Zukunftsbild von Arbeit. Warum ist das ein so wichtiges Thema für alle Unternehmen?



Dr. Josephine Hofmann,  
Fraunhofer Institut für  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation (IAO)

**N**eue Produkte und Geschäftsmodelle werden möglich, entweder für das eigene Unternehmen oder für andere, die über Nacht zum Wettbewerber werden und damit Ihr Geschäftskonzept in den Grundfesten erschüttern können. Das Beispiel Uber zeigt überdeutlich: eine App kann reichen, um eine ganze Taxibranche zu erschüttern, ohne dass die Betreiberfirma ein einziges Taxi kauft bzw. einen Fuhrpark betreibt. Das ist ein krasses Beispiel, aber es demonstriert die disruptive Kraft dieser Technologien.

Häufig liegen die Chancen in zusätzlichen Vertriebskanälen, hybriden Servicekonzepten, oder auch in individualisierteren Angeboten auf Basis der Auswertung von Kundenprofilen und Nutzerverhalten. Die Vielfalt der neuen Möglichkeiten ist sehr groß und will genutzt werden. Produktionsprozesse und Arbeitsabläufe können komplett neu gestaltet werden und damit eine Chance darstellen, Produktionsprozesse effizienter, aber auch weniger belastend zu gestalten. Sehr im Vordergrund der Auf-

merksamkeit liegt derzeit das Potenzial des Einsatzes von Robotern in der Produktion, die zunehmend ihre Käfige verlassen, oder z. B. in Pflegeberufen. Damit immer verbunden ist die Frage, ob der Roboter dem Menschen assistiert, oder ob sich schleichend eine Verschiebung der letztlichen Entscheidungsinstanz vom Menschen auf die Maschine abzeichnet. Ähnliche, entlastende, aber eben auch substituierende Effekte hat der Einsatz vernetzter Softwaresysteme, häufig in der Kombination mit großen Datenbanken: Unter dem Stichwort der Algorithmisierung von Arbeit verbergen sich breit beobachtbare Tendenzen, informationsverarbeitende Arbeits- und Prüfschritte (z. B. im Bereich von Finanz- oder Gesundheitsdienstleistungen) zunehmend maschinell und nicht mehr „händisch“ erledigen zu lassen.

## Jobprofile

Die Veränderung von Jobprofilen ist die logische Folge und legt den Fokus auch sehr unmittelbar auf die Frage, welche Jobs

noch Zukunft haben werden oder mittelfristig ersetzt werden, beziehungsweise welche komplett neuen Berufsbilder hier möglicherweise entstehen. Die daran anschließende Frage ist ebenso sachlogisch: Was bedeutet das für schulische Elementarbildung, grundständige Berufsbildung, akademische Berufe sowie die Ausrichtung und geeignete Formate betrieblicher Aus- und Weiterbildung?

Wenn auch die tatsächlich entstehenden Jobprofile häufig erst nur in Umrissen erkennbar sind, ist eines klar: das schon vor dem Hintergrund des demografischen Wandels viel diskutierte „lebenslange Lernen“ erhält neue Triebkräfte. Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft als Metaqualifikation steht zumindest jetzt schon als ganz erfolgsentscheidendes Bildungsziel fest. Für Führungskräfte, Personalentwickler als auch die Mitarbeiter

selbst wird die lebenslange Lernfähigkeit ein deutlich wichtigeres Ziel. Die Arbeit flexibilisiert sich und birgt damit große Chancen auf eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und privaten Interessen und Rahmenbedingungen, aber auch für eine bessere betriebliche Disposition über die menschliche Arbeitskraft. Flexibilisierung erfolgt dabei in mehreren Dimensionen: in Bezug auf die Zeit, also das Volumen von Arbeit und deren Verteilung auf die gesetzlich erlaubte Arbeitszeit, ganz maßgeblich auch in Bezug auf den Ort der Arbeitserbringung, der dank Vernetzung, digitaler Prozesse und mobiler Arbeitsgeräte zunehmend variabel wird, sowie in Bezug auf arbeitsvertragliche Fixierungen des Arbeitsverhältnisses und die Verlagerung des Arbeitgeberrisikos (z. B. Crowdfunding).

Die aktuelle Diskussion ist bestimmt durch eine interessante Debatte des Für und Widers der Entgrenzung der Arbeit, der Grenzen unserer Arbeitszeitgesetzgebung, aber auch der Frage, wieviel raum-

zeitliche Einheit in der Arbeitsleistung aller Kollegen eigentlich notwendig ist, um funktionierende Teams zu gestalten, Loyalität und Bindung zu Unternehmen zu erzeugen. Wir erleben eine praktisch deutliche Ausbreitung dieser Arbeitsformen, die auch sehr häufig unter dem Motiv der Arbeitgeberattraktivität gepusht werden, gleichzeitig aber auch eine Zunahme von Stimmen, die vor den Folgen einer entgrenzten Arbeitsgesellschaft warnen.

**„Wir werden den Geist nicht in die Flasche zurückbekommen, und wollen das letztlich auch nicht.“**

Die Frage, wie Arbeit als wichtiger Teil des Lebens, als Voraussetzung der Existenzsicherung, aber auch der Sinnstiftung in Zukunft gestaltet werden sollte, geht alle an. Daher empfehlen wir hierfür stark beteiligungsorientierte Gestaltungsansätze, bei denen Unternehmensleitung, Mitarbeitervertretungen, Gewerkschaften sowie Mitarbeiter gemeinsam daran arbeiten,

wie die Arbeit der Zukunft aussehen kann. Klar ist: Sie müssen sich auf strategischer Ebene mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen. Die aufgezeigten Perspektiven auf das Thema machen unmittelbar klar, dass kein Unternehmen, egal welcher Größenordnung oder Branche, von der Digitalisierung unberührt bleiben wird.

Wir sehen große strategische Chancen, produktionsbezogene Potenziale, arbeitsbezogene Gestaltungsoptionen – und leider immer noch zu viele Unternehmen, die die genannten Trends für sich als irrelevant einstufen oder als „Technikthema“ zu funktional einsortieren. Machen Sie nicht diesen Fehler, sondern setzen Sie dieses Thema – dauerhaft – auf die Tagesordnung der obersten Entscheidungsebene, erarbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern und betrieblichen Sozialpartnern mögliche Entwicklungsszenarien und Handlungsoptionen. „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ – und diese verbleibende Zeit kann kürzer sein, als dies heute denkbar erscheint.

Dr. Josephine Hofmann



Foto: dragonstock, fotolia.com