

# Push für die Digitalisierung

---

Veränderungen in der Arbeitswelt

## **JUTTA RUMP**

**Professorin für Allgemeine Betriebs-  
wirtschaftslehre mit Schwerpunkt  
Internationales Personalmanagement  
und Organisationsentwicklung an  
der Hochschule für Wirtschaft  
und Gesellschaft Ludwigshafen,  
Direktorin des Instituts für  
Beschäftigung und Employability  
(IBE), Ludwigshafen.**

Die Digitalisierung ist nach wie vor eines *der* Themen der letzten Jahre und der Gegenwart. Die Coronakrise hat das Thema aus den Schlagzeilen verdrängt, aber ihm in der Praxis einen enormen Schub gegeben. Gestartet ist die Digitalisierung als rein technologische Debatte. Dennoch hat sie es vermocht, nicht nur die gesellschaftliche und technologische Diskussion zu prägen, sondern auch maßgeblich den wirtschafts- und arbeitspolitischen

Dialog zu beeinflussen. Die zahlreichen Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, weisen zwar eine große Bandbreite auf, sind sich jedoch in einem Punkt weitgehend einig: Die Digitalisierung ruft insbesondere in der Wirtschafts- und Arbeitswelt eine nie da gewesene Veränderungsgeschwindigkeit hervor, mit der es umzugehen gilt. Dies war bereits vor der

Coronakrise so; nun steht sie angesichts einer enormen Zunahme des Home-office vor aller Augen. Welche großen Trends waren schon früher zu beobachten? Inwiefern werden sie durch die Krise verstärkt?

Die Konsequenzen der Digitalisierung für die Arbeitswelt werden häufig als die vierte Dimension der Digitalisierung bezeichnet. Die *erste* Dimension der Digitalisierung betrifft die Technologie, die *zweite* Dimension fokussiert auf die Geschäftsmodelle, die mit Digitalisierung verbunden sind, die *dritte* Dimension nimmt den Einfluss auf Wertschöpfungsketten, Prozesse und Strukturen in den Blick.

Um eine ganzheitliche Perspektive hinsichtlich der Veränderungen in der Arbeitswelt einzunehmen und gleichzeitig die Komplexität zu erfassen, bedarf es einer Analyse der folgenden Themenstellungen: Einfluss der Digitalisierung auf die *Mikroebene* im Betrieb (arbeitsplatzbezogene Faktoren), auf die *Mesoebene* im Betrieb (Führung, Organisation, Qualifizierung et cetera), auf die *Makroebene* (volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen) und auf die *Metaebene* (gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen).

## **TAKTGEBER MENSCH ODER MASCHINE**

Digitalisierung und digitale Transformation verändern auf der *Mikroebene* die Arbeitsprozesse, -strukturen und -bedingungen. Potenzielle Folgen können eine zunehmende Arbeitsverdichtung, eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit und eine höhere Komplexität in einigen Bereichen sein. Der Arbeitsplatz selbst erfährt nicht selten eine Veränderung der Interaktion von Mensch und Maschine. Haben die digitalen Technologien eine große Bedeutung und einen großen Einfluss am Arbeitsplatz, stellt sich die Frage, wer „den Takt vorgibt“ – der Mensch oder die Maschine – und bei welchen Tätigkeiten der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei manuellen und/oder kognitiven Tätigkeiten nicht nur in einfachen, sondern auch in komplexen Arbeitsprozessen besteht mehr und mehr die Möglichkeit der (Teil-)Automatisierung. Dies wird zwangsläufig mit einer Anpassung der Arbeitsstrukturen verbunden sein (müssen).

In der Diskussion darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Digitalisierung und dem Einsatz digitaler Technologien am Arbeitsplatz auch Entlastungseffekte verbunden sein können. Assistenzsysteme erleichtern das Arbeitsleben. Es bestehen somit auch mehr Möglichkeiten des Einsatzes leistungsgewandelter Beschäftigter. Zudem befördert die Digitalisierung die Entkoppelung von Ort und Zeit am Arbeitsplatz. Mobile Arbeitsmodelle sind aus der technischen Sicht leichter umsetzbar als bisher. Mit den vielfältigen Möglichkeiten der mobilen Arbeitsmodelle wird eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation verbunden.

Darüber hinaus treibt die Digitalisierung die virtuelle Kommunikation und Kooperation. Es ist nicht mehr notwendig, gemeinsam in einem realen Raum zu sein, um miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die digitale Transformation in der Arbeitswelt nach vier Kriterien umgesetzt werden sollte: technologische Möglichkeiten, ökonomische Machbarkeit, Sinnhaftigkeit und ethische Vertretbarkeit.

Nicht alles, was technologisch möglich ist, ist sinnvoll, stellt eine ausgewogene Kosten-Nutzen-Relation dar und spiegelt ethische Grundsätze wider.

## TREND ZUR DEMOKRATISIERUNG

Auf der *Mesoebene* hat Digitalisierung Einfluss unter anderem auf Führung, Organisation und Qualifizierung. Um in der sogenannten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), die mit der digitalen Transformation einhergeht, mithalten zu können, setzen Unternehmen zunehmend auf agile Organisation und *New-Work*-Konzepte. Diese Organisations- und Arbeitskonzepte zeichnen sich durch eine hohe Adoptionsfähigkeit aus. An die Stelle der klassischen Hierarchie treten vernetzte Arbeitsformen beziehungsweise die klassische Linienorganisation wird um die vernetzte Arbeitsorganisation ergänzt.

Teams in agilen Kontexten agieren weitgehend selbstorganisiert, eigenverantwortlich und auf Augenhöhe. Unter solchen Rahmenbedingungen verändern sich klassische Führungsstrukturen und -kulturen. Es wird von Demokratisierung von Führung gesprochen, womit in einem ersten Schritt hier vermutlich eher eine weitere Partizipation gemeint ist. Die steigende Partizipation und der Trend zur Demokratisierung von Führung sind mit einem bestimmten Mitarbeiterbild und einem Kompetenzprofil verbunden. Neben fachlicher Kompetenz und Medienkompetenz bedarf es eines hohen Maßes an Methoden- und Sozialkompetenzen. Zudem ist ein hohes Maß an Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erforderlich. Beschäftigte mit einem solchen Rollenverständnis und Kompetenzprofil erwarten von Führungskräften ein Verhaltensmuster, das eher einem Koordinator, Motivator und Coach gleicht.

Arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich (*Makroebene*) ist unter anderem die Auswirkung der digitalen Transformation auf die Bildung von besonderem Interesse. Es ist davon auszugehen, dass sich Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen ändern. Von steigender Bedeutung sind Grundkompetenzen in Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT-Grundkompetenzen), Medienkompetenz, Methoden- und *Social Skills*, emotionale und soziale Kompetenz, kreative Kompetenz, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit, Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität, Selbstmanagement und lebenslanges Lernen.

Auch die Fähigkeiten, mit und ohne direkten persönlichen Kontakt zu kommunizieren und zu kooperieren sowie Wissen zu teilen, gehören zu den essenziellen Anforderungen. Dabei werden der gesamte Arbeitsmarkt und die Gesellschaft in den Blick genommen. Einige Experten fordern, dass in der Schulbildung, der Ausbildung und den (außer)betrieblichen Qualifizierungen die Entwicklung von IT- und Medienkompetenzen sowie *Digital Skills* nicht als gesondertes Unterrichtsfach, sondern als „durchlaufender Posten“ implementiert werden muss. Angesichts des Bedeutungszuwachses überfachlicher Kompetenzen sind Bildungskonzepte erforderlich, die das lebenslange Lernen und die Fähigkeiten zum *Change Management* kontinuierlich auf der Agenda haben.

Aufgrund des enormen Veränderungsausmaßes ist die digitale Transformation mit Befürchtungen und Veränderungsängsten verbunden, 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 zu erstellen und somit mehr Informationen darüber zu generieren, was auf die Menschen zukommt. Nur so lassen sich Unsicherheit und Verunsicherung in der Gesellschaft reduzieren.

Nicht zuletzt ist zu konstatieren, dass rechtliche Strukturen und Regelungen an veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse 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 ausgerichtete Regelungen ergänzt werden.

## **„KEHRE ZURÜCK AUF LOS“ EHER UNWAHRSCHEINLICH**

Die Coronakrise treibt die digitale Transformation. Laut der Studie *Personalpolitik in der Coronakrise* werden mit der Krise nicht nur Risiken, sondern auch Chancen verbunden. Sie erzeugt unter anderem Rückenwind für mobile, virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen. Während beispielsweise Homeoffice viele Jahre lang eine Arbeitsform für bestimmte Beschäftigtengruppen mit „Sonderstatus“ war, ist daraus innerhalb kürzester Zeit eine Arbeitsform für alle geworden. Eine Rückkehr in die alte Welt der Präsenz-Kultur im Sinne der Monopoly-Regel „Kehre zurück auf Los“ ist eher unwahrscheinlich. Natürlich werden nicht alle zu hundert Prozent im Homeoffice bleiben, wenn die Krise vorbei ist, jedoch ist es sehr wahrscheinlich, dass mehr und mehr Beschäftigte in Mischformen arbeiten werden.

Virtuelle Kommunikation und Kooperation, eine Notwendigkeit während der Coronakrise, erfahren ebenfalls eine Aufwertung und Verbreitung. Im täglichen Einsatz werden die Vorteile ebenso wie die Grenzen schnell sichtbar. Aufgrund der Erfahrungen wird sich das Mobilitätsverhalten ändern. Nicht jedes Meeting muss vor Ort stattfinden oder mit einem Ortswechsel verbunden sein. Die Anzahl und der Umfang von Geschäftsreisen werden sich reduzieren.

Darüber hinaus treibt die Krise die Digitalisierung der Prozesse, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang dürfen die finanziellen Möglichkeiten nicht außer Acht gelassen werden. Wie sieht die digitale Transformation in den nächsten Jahren aus, wenn die mit der Coronakrise verbundenen wirtschaftlichen Folgen zu weniger Finanzmitteln führen? Da weniger Geld zur Verfügung stehen dürfte, gleichzeitig aber die Investition in Digitalisierung mehr denn je als notwendig erachtet wird, „muss nun strategisch agiert“ und „mit Prioritäten gearbeitet werden“. Wichtig ist hierbei, dass „strategisches Agieren“ nicht nur Technologie und Prozessgestaltung sowie Produktivitätssteigerungen und Kostenreduktionen im Blick hat, sondern auch auf die Arbeitswelt fokussiert.

Schon seit einiger Zeit erkennbar, aber durch die Coronakrise verschärft, ist ein Gegentrend zur bisher praktizierten globalisierungsbedingten Verlagerung zu erkennen. Zunehmend entscheiden sich Unternehmen für das sogenannte *Inshoring* oder *Reshoring*. Das bedeutet, dass ausgelagerte Prozesse zurück in das Ursprungsland geholt werden. Hintergrund ist, dass die Kostenvorteile in den klassischen *Offshoring*-Ländern vielfach schwinden, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Errungenschaften der Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 ebenfalls zu deutlichen Kostenreduktionen und Kapazitätsverbesserungen führen können. Darüber hinaus zeigt die Coronakrise, dass ausschließlich ökonomisch ausgerichtete Wertschöpfungs- und Lieferketten zu Versorgungsengpässen führen können. Digitalisierung kann hier eine Lösungsoption bieten.

## **MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND ARBEITSUMGEBUNGEN**

Ein weiterer Aspekt, der durch die Coronakrise in den Fokus gerückt wird, ist Einfacharbeit beziehungsweise *Basic Work*. In der Coronakrise sind es viele *Basic Worker*, die uns versorgen – im Supermarkt, in der Straßenreinigung, in der Wasserwirtschaft, in den Notfalldiensten, in der Produktion von Schutzmasken und so weiter. Wir alle sind dankbar für ihren Einsatz! Gleichzeitig wird die Coronakrise dazu genutzt, sich verstärkt Gedanken darüber zu machen, wie in der Volkswirtschaft, in den Betrieben, aber auch in unserer Gesellschaft die Digitalisierung und digitale Automatisierung beschleunigt

werden können. Es gilt – so der wirtschaftliche Tenor –, die Gunst der Stunde und der Situation zu nutzen, um den digitalen Umbau zu gestalten.

Dabei sollte jedoch bedacht werden, dass dies auch und vor allem die *Basic Work(er)* trifft. Einerseits wird Digitalisierung das Arbeiten erleichtern. Andererseits: Eine Tätigkeit muss nicht unbedingt wegfallen, aber die Wahrscheinlichkeit, dass eine menschliche Tätigkeit eine Art „Erfüllungsgehilfe“ eines Systems/ einer Maschine wird, ist hier durchaus gegeben. Wie gestalten wir dann menschenwürdige Arbeit und Arbeitsumgebungen unter Berücksichtigung der corona-bedingten Beschleunigung der digitalen Transformation?

Nicht zuletzt: Die schulische und akademische Ausbildung sowie die Aus- und Weiterbildung haben ebenfalls den Corona-Rückenwind erfahren. Hier zeigen sich schon nach kurzer Zeit enorme Zuwächse an Online-Formaten und digitalen Lerninhalten mit teils sehr kreativen Ansätzen. Vieles, was zuvor „auf die lange Bank geschoben wurde“, wird nun innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit – wenngleich zuweilen noch nach dem Prinzip des „Trial and Error“ – umgesetzt, was jedoch mit den Prinzipien der agilen Arbeitsformen durchaus vereinbar ist.

### **Literatur**

- Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern schon jetzt den Arbeitsmarkt. Interview mit Hans-Peter Klös IW“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.04.2017.
- Fraunhofer IAO (Hrsg.): *New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle*, Stuttgart, [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5436648.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf) [letzter Zugriff: 27.04.2020].
- Giersberg, Georg: „Gesucht werden Ingenieure mit Verkaufstalent“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.04.2017.
- Harvard Business Review: *Reassessing Digital Transformation. The Culture and Process Change Imperative*, Watertown, MA., [www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201811-en.pdf](http://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201811-en.pdf) [letzter Zugriff: 27.04.2020].
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln: *Digitalisierung: Systematisierung der Trends im Strukturwandel – Gestaltungsaufgabe für die Wirtschaftspolitik*, IW policy paper 15/2016, [www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/317419/IW\\_policy\\_paper\\_2016\\_15\\_Digitalisierung.pdf](http://fileadmin/publikationen/2016/317419/IW_policy_paper_2016_15_Digitalisierung.pdf) [letzter Zugriff: 27.04.2020].
- Rump, Jutta / Eilers, Silke: *Die vierte Dimension der Digitalisierung – Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen*, Heidelberg 2020.
- Rump, Jutta / Brandt, Marc / Eilers, Silke: *Personalpolitik in der Coronakrise. Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE)*, Ludwigshafen 2020.
- Rump, Jutta / Eilers, Silke: „Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. Konsequenzen für das System Arbeit“, in: Rump, Jutta / Eilers, Silke (Hrsg.): *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*, Heidelberg 2017, S. 83.
- Welpe, Isabelle / Brosi, Prisca / Schwarzmüller, Tanja: *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*, Frankfurt / New York 2018.