

Jahrgang 2018

Fachartikelreihe
Zukunft Workforce Management

Arbeitswelt 4.0
Der Versuch einer Bestandsaufnahme

Jürgen Wintzen

Ausgabe
03/2018



Heute ist in der Arbeitswelt alles 4.0 ... und was sagt die betriebliche Praxis?

Ist bei Ihnen auch schon alles 4.0?

Die Arbeitswelt erfährt aktuell einen Paradigmenwechsel: Die vierte industrielle Revolution und neue digitale Geschäftsmodelle mischen die gesamte Wirtschaft auf. Mitarbeiter arbeiten vernetzt - über zeitliche, räumliche und unternehmensbezogene Grenzen hinweg. Disruptive und ganz neue Geschäftsmodelle sowie mobiles, vernetztes Arbeiten führen in einer bisher noch nicht erlebten Geschwindigkeit zu massiven Veränderungen am Arbeitsplatz. Neue Formen der Zusammenarbeit, der Vernetzung, des gesunden Einklangs von Arbeit und Freizeit sowie des Kompetenzerwerbs für die digitale Transformation stehen bei vielen Unternehmen auf der Agenda.

Die Revolution des Digitalen geht nicht ohne eine Revolution des Sozialen: Da neben der Technik die Arbeit an sich die zentrale Schnittstelle der Veränderung in der digitalen Transformation ist, muss der technische Wandel eingebunden werden in einen umfassenden kulturellen und sozialen Wandel, gern umschrieben mit dem Begriff »New Work«.

Er umfasst neue Ansprüche an die formale Organisation von Arbeit, an die Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen, an das Verständnis von Führung, an den Umfang und die Bedeutung von Selbstorganisation, an die Vergütung von Arbeit, an die zeitliche und räumliche Flexibilisierung und vieles andere mehr. Organisationen, die in einer volatilen Arbeitswelt wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sich mit demokratischer Führung und sich selbst steuernden Teams auseinandersetzen. Erfolg wird nur haben, wer alle existierenden Arbeitsprozesse einer Neubewertung und umfassenden Neuorganisation unterzieht.

Dazu zählt in erster Linie die Arbeitsorganisation: Da flexibles Arbeiten immer gebräuchlicher wird, reduzieren Unternehmen ihre physische Präsenz und passen ihre Organisationsformen an. Auf Weisung und Kontrolle ausgerichtete Organisationen mit langen Entscheidungsprozessen funktionieren nicht mehr. Starre Hierarchien weichen flexibleren Ansätzen, die sehr stark vom Netzwerk-Denken geprägt sind. Flachere, effizientere Organisationen mit besseren Informationsflüssen und hoher Transparenz lösen hierarchische Organisationen mit kaskadierter Information und Silo-Denken ab. In der Arbeitswelt 4.0 sind Kompetenz und Entscheidungsgewalt im Unternehmen neu verteilt worden. Mitarbeitergespräche werden agil und situativ. Gesprächspartner und -zyklen wechseln individuell. Mitarbeiter können sich Kompetenzen zuweisen und gegenseitig einschätzen. Teams stellen sich selbst zusammen und bestimmen ihre Vorgehensweise.

So viel zur Theorie...spielt sich das in der betrieblichen Praxis wirklich so ab, ist das in allen Unternehmen so vorzufinden?

Dampfmaschine, Fließband, computergestützte Maschinen – sie sind die Symbole für die vergangenen industriellen Revolutionen. Diese Innovationen haben die Art und Weise, wie wir arbeiten und wie wir Waren und Dienstleistungen produzieren, grundlegend verändert. Im 18. und 19. Jahrhundert revolutionierte die Erfindung der Dampfmaschine Textilindustrie, Schifffahrt und Eisenbahn und zog Landwirte und

Handwerker vom Land in die Städte und die Fabriken. 1914 wurde das Modell T von Ford in arbeitsteiligen Produktionsschritten am Fließband gefertigt. Die Elektrifizierung ermöglichte kostengünstige Massenproduktion und begründete damit die zweite industrielle Revolution. Mitte des 20. Jahrhunderts leitete die Erfindung des Computers die dritte Revolution ein. Seit Anfang der 1970er Jahre haben vermehrt Roboter-technologien und später das Internet Einzug in die industrielle Fertigung gehalten.

Internet der Dinge, cyber-physische Systeme, Big Data und E-Clouds – auch die Digitalisierung der Wirtschaft wird mit Symbolbegriffen verbunden. Sie stehen weniger für eine bestimmte Technologie als vielmehr für die Kombination und Interaktion mehrerer Technologien. Ihnen wird das Potenzial zuerkannt, Arbeitswelt und Beschäftigungsperspektiven fundamental zu verändern. Die Digitalisierung wird daher häufig nicht als stetiger Prozess, sondern eher als radikale Umwälzung verstanden. Es verwundert daher wenig, dass unter solchen Bedingungen dann in der öffentlichen Diskussion vor allem Szenarien Konjunktur haben, bei denen die bestehenden und gegebenenfalls bewährten Strukturen auf den Prüfstand geraten. Die mediale Darstellung von Bedrohungsszenarien für einen fundamentalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft verspricht jedenfalls mehr Aufmerksamkeit als jene von Potenzialszenarien, in denen Chancen skizziert werden.

Die Vergangenheit lehrt, dass vom technischen Fortschritt getriebene Veränderungen sich in der Arbeitswelt immer massiv auf die Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen und Qualifikationen ausgewirkt haben. Es ist daher nachzuvollziehen, dass das Bundesarbeitsministerium (BMAS, 2015a) ein Grünbuch („Arbeiten 4.0“) vorgelegt hat, in dem insgesamt 30 Leitfragen in sechs Handlungsfeldern präsentiert wurden, auf die bis zum Herbst 2016 eine Antwort gefunden werden sollte.

Die Handlungsfelder sind:

- Arbeit für Alle? Teilhabe an Arbeit sichern
- Erwerbstätigkeit oder individueller Lebensrhythmus, wer gibt den Takt vor?
- Soziale Marktwirtschaft reloaded? Gerechte Löhne und soziale Sicherheit
- Einmal Fachkraft, immer Fachkraft? Qualifizieren für die Arbeit von heute und morgen
- Wie arbeiten wir in der Arbeitswelt der Zukunft? Gute Arbeit im Digitalen Wandel erhalten
- Wie arbeitet das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft? Gute Unternehmenskultur und Demokratische Teilhabe

Bedrohungsszenarien öffnen die Tür für politisches Handeln, wo eigentlich keines erforderlich ist. Es ist zu befürchten, dass Antworten auf diese Leitfragen weniger empirischen Entwicklungen folgen, sondern vielmehr politischen Vorstellungen, wie eine Arbeitswelt aussehen sollte. Daher besteht dringender Aufklärungsbedarf in Öffentlichkeit, Wirtschaft und Politik, welche Konsequenzen der digitale Wandel haben wird. **Denn: Ob wir wirklich am Rande einer vierten industriellen Revolution stehen, bleibt abzuwarten.**

Die Analysen der jüngeren Vergangenheit haben gezeigt, dass sich derzeit in der Arbeitswelt noch keine gravierenden Veränderungen durch die zunehmende Verbreitung und Vernetzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien

abzeichnen. Die teilweise hysterische öffentliche Diskussion um potenziell negative Folgen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Beschäftigte steht in einem markanten Kontrast zur derzeitigen empirischen Realität. Für die Politik sollte allerdings die vorliegende empirische Evidenz handlungsleitend sein, nicht ein diffuses Ungemach, das sich im Extremfall aus Untergangsprophetieungen einer noch nicht absehbaren Zukunft speist.

Um eine angemessene Antwort auf die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt zu finden, sollte die Politik sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung die Fragen stellen, warum sich die künftige Entwicklung von den bisherigen Erfahrungen abkoppeln sollte und welche Anhaltspunkte sie zu einem solchen Schluss führen kann. Sie könnte dann auf diese Weise identifizieren, welche spezifischen Interessen einen Handlungsbedarf dort reklamieren, wo eigentlich keiner besteht und die Digitalisierung unsachgemäß lediglich einem bereits bestehenden Standpunkt Geltung verschaffen soll.

Für verfrühten politischen Aktionismus besteht keine Notwendigkeit. Gestaltungswille ist dann gefordert, wenn sich in Zukunft politisch und gesellschaftlich ungewünschte Folgewirkungen einer fortschreitenden Digitalisierung ergeben sollten, die politischen Handlungsdruck erzeugen könnten. Diese Auswirkungen vollziehen sich jedoch nicht über Nacht und werden Schritt für Schritt erkennbar sein. Politik verliert daher auch in einer digitalisierten Wirtschaft keineswegs die Gestaltungsmacht über den ordnungspolitischen Rahmen auf dem Arbeitsmarkt und in der sozialen Sicherung.

Arbeit 4.0 - alter Wein in digitalen Schläuchen?

Arbeit 4.0 bezeichnet den verstärkten Einsatz von Informations-, Kommunikations- und Internettechnologie im Arbeitsalltag. Prozesse und Aufgaben sollen automatisiert, Daten generiert, gegebenenfalls auch analysiert sowie Teams und Projekte auf der ganzen Welt koordiniert werden - und das alles vor dem Hintergrund unmittelbarer Kundenorientierung. Bei genauerem Hinsehen betrifft Arbeit 4.0 aber nicht nur die Schnittstelle zum externen Kunden, sondern auch zum internen: den eigenen Mitarbeiter. Sein berufliches Tun wird immer stärker flexibilisiert; die fortschreitende Vernetzung sowie der Ausbau von Speicherkapazitäten und Serverleistungen ermöglichen es, dass sich die zeitliche und örtliche Gebundenheit des Arbeitsplatzes immer mehr auflöst. Virtuelle Zusammenarbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten sind keine Ausnahmereischeinungen mehr: Somit steht Arbeit 4.0 auch für einen Ausbau der Selbstorganisation, der wachsenden Mitarbeiterpartizipation sowie einer weiteren Abflachung der betrieblichen Hierarchien.

Digitalisierung stellt Unternehmen und ihre Organisationen vor neue, nie dagewesene Herausforderungen. Durch die zunehmend verstärkte Dynamik und sich laufend verändernde Bedingungen sind gerade auch etablierte Unternehmen von disruptiven Märkten und Produkten bedroht. Antworten auf vollkommen neue Fragestellungen zu finden, wird zur überlebenswichtigen Fähigkeit. Nicht nur Branchen und Geschäftsmodelle verändern sich durch den digitalen Wandel, sondern auch Unternehmensstrukturen, Jobformen und die Art der Zusammenarbeit.

Ob Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich meistern, wird von der Umsetzung auf der menschlichen Seite mindestens ebenso bestimmt wie auf der technischen Ebene. Digitalisierung wirkt sich auf alle Bereiche und somit sämtliche Mitarbeiter im Unternehmen aus. Daher bietet die digitale Transformation die Chance, Gestalter des digitalen Wandels zu werden und sich als strategischer Partner und »Enabler« der Digitalisierung zu positionieren.



Autor:

Jürgen Wintzen
Geschäftsführer

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation



bm-orga GmbH – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com

ROUNT GmbH – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice.



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / www.rount.de