



Fachartikel

Digitale Transformation und Arbeit 4.0: Eine Einführung

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

In diesem Artikel geben wir eine kurze Einführung in das Thema Digitale Transformation und Arbeit 4.0 und ergänzen das mit Hilfe von Zitaten aus unterschiedlichen Quellen Digitale Transformation.

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Die jeweiligen Quellen haben wir deutlich gemacht. Bitte beachten Sie alle Urheberrechte. Dieser Artikel dient der Information, er darf nicht zu gewerblichen Zwecken genutzt, vervielfältigt, kopiert, in Datenbanken oder andere digitale Systeme (Internet, Plattformen, Social Media) eingespeist werden.

Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh und bei den jeweils angegebenen Quellen.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Webseite:

<https://www.flow.de>

2019 © flow consulting gmbh

Inhalt

Einführung.....	3
8 Handlungsfelder zur digitalen Transformation	6
Industrie 4.0 – Eine Definition	7
Die granulare Gesellschaft	9
Arbeit 4.0	10
Flexibel und agil: Neue Anforderungen am Arbeitsplatz	15

Einführung

Rasanter Wandel in vielen Branchen

Digitale Transformation bezeichnet die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, die von der Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ausgehen. Industrie 4.0, Arbeit 4.0 und Führung 4.0 sind dazu einige von vielen Schlagwörtern. Der Wandel in vielen Branchen beschleunigt sich, neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Prozesse verändern auch traditionelle Formen der Marktbearbeitung.

Neue Arbeitsformen, Geschäftsprozesse und Führungsanforderungen

Die digitale Transformation hat zwar in der Technologie ihren Ursprung, betrifft jedoch die gesamte Organisation auch und gerade außerhalb des unmittelbaren technischen Bereichs: Diese neue Technik ermöglicht oder erfordert neue flexible Arbeitsformen und dezentrale Kommunikationswege. Neue Berufsbilder tauchen auf oder in bestehenden Berufen entstehen zusätzliche Anforderungen. In beiden Fällen sind neue Qualifikationen nötig. Auch verändert sich die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften – und damit die Rolle und die Funktion von Führung. Bestehende Geschäftsprozesse müssen an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden – oder gleich ganz neu entwickelt werden (Stichwort: Plattformökonomie). Diese und noch viele weitere Veränderungen stoßen im Unternehmen auf eine Kultur, die bei der digitalen Transformation förderlich oder hinderlich wirkt.

Drei Eckpunkte der digitalen Transformation

Bei der digitalen Transformation wird nicht alles neu erfunden. Die Ordnungsmomente einer Organisation bleiben weiterhin bestehen: Kultur, Strategie und Struktur – sie bekommen einen „digitalen Touch“ und verändern sich dadurch nicht unerheblich.

- „Digitale Kultur“ ist schon noch mehr, als die neueste Smartphone-Generation zu haben. Die Kultur einer erfolgreichen digitalen Transformation verlangt die Einstellung, Perspektiven des eigenen Tuns ständig zu erweitern, Gegen-Modelle zu fördern und als Bereicherung anzunehmen sowie letztlich immer auch das Scheitern einzukalkulieren. Die größte Herausforderung besteht hierbei nicht in der ökonomischen Absicherung von Unsicherheit (Risikomanagement), sondern in der Akzeptanz und im Aushalten mentaler Ungewissheit.
- Eine „digitale Strategie“ erfordert sowohl den Abschied von durchkalkulierten Masterplänen als auch die Ausrichtung des Geschäftsmodells an die veränderten Wirtschaftsbedingungen. Denn einerseits ist es in schnelllebigen Zeiten zweckmäßig, umgehend auf geänderte Bedingungen reagieren zu können. Auf Sicht geplante Projekte sind da wesentlich anpassungsfähiger als Mehrjahrespläne, die eine eher geringe Halbwertszeit haben. Andererseits sollte das

Geschäftsmodell die technisch eröffneten Möglichkeiten aufgreifen, um direkter mit Kunden in Kontakt zu treten, um verzahnter mit Lieferanten zu arbeiten oder um Produkte und Dienstleistungen in geringer Stückzahl zu einem „Massenfertigungspreis“ anbieten zu können.

- Mit einer „digitalen Struktur“ werden die Aufbau- und Ablauforganisation „agiler“. In unserem Verständnis steht „agil“ für „strukturiert-flexibel“. Und nicht für beliebig, locker oder gar willkürlich oder unverbindlich. Ganz im Gegenteil: Je flexibler Kultur und Strategie der Organisation sind oder sein sollen, um so „strukturiert-flexibler“ muss die Struktur. Heißt: Rollen, Funktionen, Aufgaben, Befugnisse und Pflichten müssen klar benannt und kommuniziert sein. Für diese Kommunikation reicht ein Newsletter oder ein Hinweis im Intranet nicht aus; diese Kommunikation erfordert einen fortwährenden Dialog, bei dem Motive, Möglichkeiten und Machtfunktionen zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen usw. ausgehandelt werden. Am Ende steht eine verbindliche und von allen akzeptierte Aufteilung besagter Rollen, Funktionen, Aufgaben, Befugnisse und Pflichten. Und innerhalb dieses strukturierten Rahmens wird dann sehr flexibel gearbeitet. Was diese Flexibilität ausmacht? Nun, die Ziele, Pläne oder Ressourcen werden je nach Lage der Arbeit angepasst, verändert, über den Haufen geworfen, überarbeitet, neu kreiert – das ist die Flexibilität innerhalb des strukturierten Rahmens.

Ihre Organisation zukunftsrobust machen

Bei der Bestimmung des Reifegrades zur „digitalen Organisation“ klären wir, wieweit sich Ihre Organisation hinsichtlich der folgenden sechs Themen auf die digitalisiert veränderte Welt eingestellt hat:

- Die Überzeugungskraft des als „Polarstern“ dienenden Organisationszwecks
- Das Aufgreifen der sich aufgrund der Digitalisierung eröffnenden Möglichkeiten im Geschäftsmodell
- Der Innovationsgrad einer zweckdienlichen digitalen Infrastruktur
- Form und Anpassungsfähigkeit (Adaptabilität) der Arbeitskoordination
- Die Haltung („Attitude“) zur digitalen Transformation, ihren Herausforderungen und Möglichkeiten, Chancen und Risiken
- Die Rolle und Funktion von Führung im Innen- und im Außenverhältnis der Organisation.

Damit erhalten Sie einen Überblick über die relevanten Baustellen. Ferner machen wir mit Ihnen gemeinsam die Zusammenhänge und Wechselwirkungen dieser Baustellen deutlich. Auf Basis dieser Analyse erarbeiten wir mit Ihnen ein Maßnahmenbündel, welches Ihnen hilft, Ihre Organisation zukunftsrobust aufzustellen. Typische Inhalte solcher Maßnahmenbündel wie wir sie in Organisationen festgestellt haben, die auf dem Weg der digitalen Transformation schon einige Schritte hinter sich haben, sind:

- Anpassungsfähige Personalplanungsansätze
- Arbeitszeitmodelle

- Einführen agiler Arbeitsformen in abgesteckten Organisationsbereichen (Scrum, Holacracy, Soziokratie usw.)
- Einführung von Quality Levels an relevanten Schnittstellen
- Entlohnungsgrundsätze einschließlich Grading-Modelle
- ERP-Systeme
- Formen der Verhaltenseinschätzung und Feedback-Konzepte
- Führungskompetenzen im 4.0-Zeitalter
- Gesundheitsförderung und -management
- Inhalte von Datenschutzkonzepten
- IT-Konzepte
- Moderation von verschiedenen „Wertewelten“ in der Organisation
- New-Work-Konzepte einschließlich Activity Based Working
- On-the-Job-Varianten der Personalentwicklung (Rotation, Enlargement, Enrichment)
- Prozessumstellungen auf Kanban- oder andere Prinzipien

Sie sehen – aus digitaler Transformation entstehen vielfältige Themen. Das sind häufig Themen, die auch schon vor den 4.0-Debatten auf der Tagesordnung waren. Doch nun kommen solche Themen mit anderer Kraft (technologiegetrieben), anderer Geschwindigkeit (wettbewerbsfähig) und in anderer Form („agil“) um die Ecke.

Mit unserem umfassenden Verständnis von „digitaler Transformation“, mit unserem Ansatz der Reifegradbestimmung, mit unseren Kooperationspartnern (Architektur, Gesundheitsmanagement, Rechtswissenschaft, Zeiterfassung u.a.) und mit unserer langjährigen Erfahrung in der Transformation von Organisationen bieten wir Ihnen Orientierung und Praxisumsetzung. Damit Sie strukturiert-flexibel sein, bleiben oder werden können.

Auf den Folgeseiten haben wir Ihnen einige ausgewählte Texte zu dem Themenfeld der digitalen Transformation zusammen gestellt. So erhalten Sie einen Einblick in die aktuelle Diskussion.

Bei weiteren Fragen melden Sie sich gern bei uns. Wir bieten auch Einführungsseminare und Vorträge zu diesem Thema an.



Frank Wippermann
Geschäftsführung
flow consulting gmbh

8 Handlungsfelder zur digitalen Transformation



Grafik von flow consulting gmbh

Industrie 4.0 – Eine Definition

Quelle: Gabler-Lexikon Definition Industrie 4.0

"Industrie 4.0" ist ein Marketingbegriff, der auch in der Wissenschaftskommunikation verwendet wird, und steht für ein "Zukunftsprojekt" der deutschen Bundesregierung. Die sog. vierte industrielle Revolution zeichnet sich durch Individualisierung bzw. Hybridisierung der Produkte und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Geschäftsprozesse aus.

1. Allgemein: "Industrie 4.0" ist ein Marketingbegriff, der auch in der Wissenschaftskommunikation verwendet wird, und steht für ein "Zukunftsprojekt" (so die Hightech-Strategie-Website) der deutschen Bundesregierung. Die sog. vierte industrielle Revolution, auf welche die Nummer verweist, zeichnet sich durch Individualisierung (selbst in der Serienfertigung) bzw. Hybridisierung der Produkte (Kopplung von Produktion und Dienstleistung) und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse aus. Wesentliche Bestandteile sind eingebettete Systeme sowie (teil-)autonome Maschinen, die sich ohne menschliche Steuerung in und durch Umgebungen bewegen und selbstständig Entscheidungen treffen, und Entwicklungen wie 3D-Drucker. Die Vernetzung der Technologien und mit Chips versehenen Gegenstände resultiert in hochkomplexen Strukturen und cyber-physischen Systemen (CPS) bzw. im Internet der Dinge.

2. Anwendungsfelder: Neben der Fabrikation gehören Mobilität, Gesundheit sowie Klima und Energie zu den strategisch wichtigsten Anwendungsfeldern der Industrie 4.0. Damit spielt eine hochmoderne, roboterbasierte Fahrzeugproduktion (Smart Factory und Smart Production) ebenso eine Rolle wie die Weiterentwicklung und Vernetzung von Fahrerassistenzsystemen und selbstständig fahrenden Autos, die Daten sammeln und an Werkstätten und Hersteller schicken. Operations-, Pflege-, Therapie- und allgemein Serviceroboter ergänzen menschliche Fachkräfte. Sie sind bes. präzise respektive ausdauernd und können rund um die Uhr relevante Informationen auswerten. Die elektronische Patientenakte erspart Redundanzen in der Behandlung und kann für automatisierte Benachrichtigungen eingesetzt werden, und auch medizinische Smartwatches, intelligente Pillen und die individualisierte Medizin eröffnen neue Perspektiven. Smart Grid revolutioniert das Energiemanagement und verbindet kleine und große Energieversorger und unterschiedlichste -systeme.

3. Kritik und Ausblick: Als Marketingbegriff entzieht sich "Industrie 4.0" – wie "Web 2.0" und "Web 3.0" – ein Stück weit einer wissenschaftlichen Präzisierung. Die Frage ist, was man zur Industrie zählt, was als Industrialisierung bezeichnet werden und ob Industrialisierung (die mit Kommerzialisierung verbunden sein mag) ein wertendes Konzept bedeuten kann. Vorteilhaft sind u.a. Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz, Verbesserung von Ergonomie und Erhöhung von (bestimmten Formen der) Sicherheit. Nachteilig ist, dass die komplexen Strukturen der Industrie 4.0 hochgradig anfällig sind. Autonome Systeme können sich falsch entscheiden, entweder weil sie unpassende Regeln befolgen oder Situationen und Vorgänge unkorrekt interpretieren. Sie können Menschen verletzen und Unfälle verursachen, was die soziale Robotik allerdings gezielt zu bekämpfen versucht. Automatisierte Entscheidungen in moralischer Hinsicht, mithin die damit zusammenhängenden Probleme, sind Thema der Maschinenethik. Die Informationsethik beschäftigt sich damit, dass die Systeme manipuliert und gehackt, dass sie falsche Daten benutzen und falsche Informationen liefern und in feindlicher Weise übernommen werden können. In selbstständig fahrenden Autos und in vernetzten Häusern (Smart Living) werden wir zu gläsernen Bürgern, angesichts medizinischer Roboter und elektronischer Akten zu gläsernen Patienten. Die Wirtschaftsethik kommt hinzu, wenn es um die Ersetzung von Arbeits- und Fachkräften durch (teil-)autonome Maschinen geht.

Erste industrielle Revolution	Zweite industrielle Revolution	Dritte industrielle Revolution	Vierte industrielle Revolution
1784	1870	1969	2011
Erster mechanischer Webstuhl	Erstes Fließband	Erste speicher-programmierbare Steuerung	Start Zukunftsprojekt Industrie 4.0
Einführung mechanischer Produktionsanlagen mit Hilfe von Wasser- und Dampfkraft	Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mit Hilfe von Elektrizität	Einführung von Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion	Smarte Maschinen, Individualisierung in der Produktion. Einsatz von cybertechnischen Systemen

Tabelle von flow consulting gmbh: Vier industrielle Revolutionen

Die granulare Gesellschaft

Quelle: Kucklick, C. (2016): Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst.

Wir empfehlen zur eigenen Lektüre dieses Buch von Christoph Kucklick.

Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst

Digitalisierung bedeutet vor allem: Wir selbst und unsere Gesellschaft werden auf neue Weise vermessen. Unserer Körper, unsere sozialen Beziehungen, die Natur, unsere Politik, unsere Wirtschaft alles wird feinteiliger, höher auflösend, durchdringender erfasst, analysiert und bewertet denn je.

Wir erleben: eine Neue Auflösung.

[...] Die Umrisse dieser neuen Welt lassen sich anhand von drei Revolutionen beschreiben:

Die erste ist die Differenz-Revolution. Die Neue Auflösung lässt bislang verborgene Unterschiede hervortreten, auch zwischen uns Menschen. Wir werden radikal vereinzelt, singularisiert und diese Unterschiede werden wiederum sozial zugespitzt und verwertet. Wir erleben eine Krise der Gleichheit, die schon jetzt unsere Arbeitswelt und unsere Demokratie verändert.

Die zweite ist die Intelligenz-Revolution. Die massenhafte Ankunft intelligenter Maschinen führt zu einer Umverteilung von Wissen, Know-how und wirtschaftlichen Chancen und zwar sowohl unter den Menschen wie auch zwischen Mensch und Maschine. Davon profitieren vor allem jene, die es verstehen, mit intelligenten Maschinen umzugehen und zu kooperieren. Für die anderen geht es um die berufliche und private Existenz, denn je intelligenter die Maschinen werden, desto größer wird auch die ökonomische Ungleichheit.

Die dritte ist die Kontroll-Revolution. Die Granularisierung sorgt dafür, dass wir sozial neu sortiert, bewertet, verglichen und durchschaut werden. Denn im Vergleich zu den feinauflösenden Daten ist unser Leben ziemlich grobkörnig, was es erlaubt, präzise Vorhersagen über unser Verhalten zu treffen. Wir werden nicht mehr wie in der Moderne ausgebeutet, sondern ausgedeutet. Das wirft fundamentale Fragen nach der Gerechtigkeit auf und droht, die Prinzipien der Demokratie zu beschädigen.

Arbeit 4.0

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Webseite: www.arbeitenviernull.de

Wir empfehlen die weitere Lektüre der sehr umfangreichen Information auf dieser Webseite.

Der Begriff „Arbeiten 4.0“ knüpft an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. „Arbeiten 1.0“ bezeichnet die beginnende Industriegesellschaft vom Ende des 18. Jahrhunderts und die ersten Arbeiterorganisationen. „Arbeiten 2.0“ sind die beginnende Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaats am Ende des 19. Jahrhunderts. Die Industrialisierung brachte damals neue soziale Probleme mit sich, der zunehmende Druck der organisierten Arbeiterschaft bildete eine wichtige Grundlage für die Einführung der ersten Sozialversicherungen im Deutschen Reich. „Arbeiten 3.0“ umfasst die Zeit der Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte auf Grundlage der sozialen Marktwirtschaft: Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln sozialpartnerschaftlich auf Augenhöhe miteinander. Die Notwendigkeit der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen steht im Betrieb wie auch unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern insgesamt außer Frage. Später folgte die teilweise Rücknahme sozialer Rechte, auch angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der Öffnung nationaler Märkte. „Arbeiten 4.0“ wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen.

Zusammenfassung des Weißbuchs Arbeiten 4.0

Der vorliegende Diskussionsentwurf für ein Weißbuch Arbeiten 4.0 ist das Ergebnis eines Dialogprozesses, den das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im April 2015 mit der Vorlage eines Grünbuchs begonnen hat. „Arbeiten 4.0“ ist die notwendige Ergänzung der Diskussion über die Digitalisierung der Wirtschaft, die in Deutschland vor allem unter der Überschrift „Industrie 4.0“ geführt wird. Das BMAS hat Verbände, Gewerkschaften und Unternehmen um Stellungnahmen gebeten, zahlreiche Fachworkshops und Themenveranstaltungen durchgeführt, wissenschaftliche Studien in Auftrag gegeben und auch im direkten Dialog vor Ort mit Bürgerinnen und Bürgern – zum Beispiel im Rahmen der Kino-Reihe „Futurale“ – Meinungsbilder eingeholt. Die übergeordnete Frage lautete: Wie können wir das Leitbild der „Guten Arbeit“ auch im digitalen und gesellschaftlichen Wandel erhalten oder sogar stärken?

Mit dem Grünbuch wurden konkrete Fragen aufgeworfen. In diesem Diskussionsentwurf werden zumindest erste Antworten auf diese formuliert.

In Kapitel 1 werden die großen Trends und wichtigsten Treiber des derzeitigen Wandels der Arbeitswelt dargestellt: Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Bildung und Migration sowie der Wandel von Werten und Ansprüchen. Dies sind die Kräfte, die Veränderungen anstoßen. In welcher konkreten Form und in welchem Ausmaß Entwicklungen eintreten, ist jedoch nicht vorgegeben.

In Kapitel 2 werden daher zentrale Spannungsfelder der Arbeitswelt 4.0 betrachtet, in denen neue Gestaltungsbedarfe für die Betriebe, die Beschäftigten, die Sozialpartner, Verbände, Kammern, die Politik in Bund und Ländern sowie weitere Akteure entstehen. Die Unterkapitel sind analytisch angelegt – die Veränderungen, die in der Arbeitswelt stattfinden, werden beschrieben sowie die Chancen und Risiken, die mit ihnen verbunden sind, ausgeleuchtet. Es geht dabei um sechs zentrale Fragen, die im Dialogprozess aufgeworfen wurden und die die wesentlichen Spannungsfelder zwischen technologischem und wirtschaftlichem Fortschritt einerseits und den Arbeitsbedingungen andererseits ausmachen. Erstens: Wird die Digitalisierung ermöglichen, dass auch in Zukunft möglichst alle Menschen Arbeit haben? Und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen? Zweitens: Wie wirken sich neue Geschäftsmodelle wie „digitale Plattformen“ auf die Arbeit der Zukunft aus? Drittens: Wenn die Sammlung und Nutzung von Daten immer bedeutsamer wird, wie kann der berechnete Anspruch der Beschäftigten auf Datenschutz sichergestellt werden? Viertens: Wenn in Zukunft Mensch und Maschine noch enger zusammenarbeiten, auf welche Weise können Maschinen dabei zur Unterstützung und Befähigung des Menschen im Arbeitsprozess beitragen? Fünftens: Die Arbeitswelt der Zukunft wird flexibler werden. Aber wie können Lösungen aussehen, die zeitliche und räumliche Flexibilität auch für Beschäftigte verbessern? Sechstens: Wie sieht das moderne Unternehmen der Zukunft aus, das vielleicht nicht mehr in allen Fällen dem Bild des klassischen Unternehmens entspricht, aber dennoch Teilhabe und soziale Sicherheit ermöglicht?

In Kapitel 3 wird das Leitbild „Gute Arbeit im digitalen Wandel“ skizziert, das die Grundlage für die Schlussfolgerungen in Kapitel 4 bildet. Es setzt an den Stärken des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells an und zielt auf eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität bietet. Leistungsgerechte Einkommen und soziale Sicherheit in allen Branchen bleiben dabei elementare Kriterien für Gute Arbeit, die Integration aller Bürger in Gute Arbeit zentrales Ziel. Zugleich geht es aber darum, zunehmend plurale Ansprüche an Arbeit anzuerkennen und somit mehr Selbstbestimmung im Lebensverlauf möglich zu machen. Auch sollten die Potenziale des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung und Organisation von Arbeit genutzt werden. Verfasste Mitbestimmung und neue Formen individueller Teilhabe der Beschäftigten werden dabei nicht als Gegensätze angesehen, sondern vielmehr als komplementäre Elemente innovativer und demokratischer Unternehmen in einer innovativen und demokratischen Gesellschaft.

In Kapitel 4 werden Gestaltungsaufgaben identifiziert und mögliche Lösungsansätze dargelegt. Infolge des technologischen und wirtschaftlichen Wandels wird es keine massenhafte Automatisierung von Arbeitsplätzen geben. Wahrscheinlich sind jedoch ein Wandel der Berufe und Tätigkeiten sowie eine Verschiebung zwischen den Branchen. Die Umbrüche der Arbeitswelt 4.0 erfordern es, frühzeitig in die Stärkung von Qualifikationen und die Verbesserung von Aufstiegsperspektiven zu investieren. Die Unterstützung muss präventiv ausgerichtet sein und darf

nicht nur bei geringer Qualifikation, am Ende der Erwerbsbiografie oder bei unmittelbar drohendem Arbeitsplatzverlust greifen. Darum sollte die Arbeitslosenversicherung schrittweise zu einer Arbeitsversicherung ausgebaut werden, um so mehr präventive Unterstützung für Beschäftigte zu ermöglichen. Ein wichtiges Element ist hierbei das Recht auf eine unabhängige Berufs- und Weiterbildungsberatung. Perspektivisch wird ein Recht auf Weiterbildung angestrebt (→ Kapitel 4.1).

Digitalisierung bietet die Chance auf eine selbstbestimmtere Arbeitswelt 4.0. Dabei müssen jedoch Interessen- und Zielkonflikte austariert werden. Grundlegend ist der auch gesetzlich verankerte Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Das im Koalitionsvertrag vereinbarte Vorhaben, im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ein allgemeines Recht auf befristete Teilzeit zu verankern, wird einen wichtigen Beitrag leisten, diesem Bedürfnis gerecht zu werden. Immer wichtiger werden ausgehandelte Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätskompromisse. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von betrieblichen Personalkonzepten, den Kriterien der Leistungsbewertung und Führungskulturen. Ein konkreter weitergehender Gestaltungsansatz wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz, das mehr Wahloptionen für Beschäftigte in Bezug auf Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet und in betrieblichen Experimentierräumen erprobt werden (→ Kapitel 4.2).

Die Digitalisierung geht über Industrie 4.0 hinaus und betrifft in besonderer Weise Dienstleistungen und Handwerk. Dabei geht es nicht nur um die Tätigkeiten an sich, sondern auch um deren zunehmende Vermittlung über Plattformen. Die Tarifbindung sollte im Dienstleistungs- und Care-Sektor erhöht werden und perspektivisch in einen allgemein verbindlichen Tarifvertrag für das Sozialwesen münden. Der Care-Sektor wird eine wachsende Bedeutung haben. Gerade dort sind attraktive Arbeitsbedingungen erforderlich. Eine öffentliche Kofinanzierung ist bei gesellschaftlich notwendigen privat erbrachten Dienstleistungen sinnvoll. Für die haushaltsnahen Dienstleistungen bietet sich ein neues Modell eines Haushaltsdienstleistungskontos und einer digitalen Verwaltung zur Unterstützung der Haushalte an (→ Kapitel 4.3).

Der Arbeitsschutz muss nicht nur an den digitalen, sondern auch an den zunehmend spürbaren demografischen Wandel angepasst werden. Dazu wird es notwendig sein, neben den physischen die psychischen Beanspruchungen von Arbeit stärker in den Fokus zu rücken. Das BMAS wird deshalb darauf hinwirken, die Instrumente des Arbeitsschutzes zu einem Arbeitsschutz 4.0 fortzuentwickeln (→ Kapitel 4.4).

Handlungsbedarf im Beschäftigtendatenschutz ergibt sich aus der fortschreitenden technologischen Entwicklung und der zunehmenden Bedeutung von digitalen Anwendungen in der Arbeitswelt sowie aus dem neuen europäischen Rechtsrahmen, der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung, die 2018 in Kraft treten soll. Das BMAS wird sich dafür einsetzen, den für den Beschäftigtendatenschutz entscheidenden Paragraphen (§ 32 BDSG), der die „Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ regelt, zu erhalten. In einem zweiten Schritt sollen die Spielräume, die die Europäische Datenschutz-Grundverordnung

den nationalen Gesetzgebern für konkretisierende Regelungen einräumt, umfassender genutzt werden. Um die weitere Entwicklung zu begleiten, wird das BMAS einen interdisziplinär besetzten Beirat einsetzen und die Konzeption eines Index Beschäftigtendatenschutz fördern, auf dessen Grundlage wissenschaftlich fundierte Qualitätsmaßstäbe entwickelt werden können (→ Kapitel 4.5).

Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und demokratische Teilhabe bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind ein Kernelement der deutschen sozialen Marktwirtschaft, Stabilitätsanker in Krisen und Erfolgsfaktor auch im internationalen Wettbewerb. Damit die Bewältigung des digitalen Strukturwandels gelingt, bedarf es einer Stärkung der sozialpartnerschaftlichen und betrieblichen Aushandlungsprozesse. Insbesondere braucht es eine Stabilisierung der Tarifstrukturen in Deutschland, eine breitere Basis für die Beteiligung von Beschäftigten im Betrieb, adäquate Rechte und Ressourcen von Betriebs- und Personalräten sowie die Sicherstellung nationaler Standards der Unternehmensmitbestimmung auch auf europäischer Ebene. Das BMAS wird daher auch künftig bei Gesetzesvorhaben ein Mehr an Regelungsmöglichkeiten an das Bestehen von Tarifverträgen knüpfen. Es wird Maßnahmen ergreifen, um die Gründung von Betriebsräten zu fördern, und es wird – auch im Interesse der Unternehmen, die im Lichte rascher Veränderungen an den Märkten berechtigterweise erhöhte Flexibilitätsbedarfe geltend machen – Vorschläge unterbreiten, wie die Fähigkeit von Betriebsräten zur effektiven und effizienten Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt gestärkt werden kann (→ Kapitel 4.6).

Gute Rahmenbedingungen für Selbstständige und Start-ups in Deutschland zu schaffen, ist eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik kann dazu beitragen, Unternehmensgründungen zu fördern und die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit zu unterstützen. Die Grenzen zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Arbeit verschwimmen; dies wird in der digitalen Arbeitswelt noch mehr der Fall sein. Vor diesem Hintergrund ist es sachgerecht und angemessen, Selbstständige grundsätzlich ebenso wie abhängig Beschäftigte in die gesetzliche Rentenversicherung einzubeziehen. Die damit verbundenen Beitragsbelastungen müssen zusammen mit Aufwendungen in anderen Sozialversicherungssystemen bewertet werden, insbesondere der gesetzlichen Krankenversicherung. Jenseits der Alterssicherung werden pauschale Lösungen nicht allen Selbstständigen gerecht. Deshalb sollte der Gesetzgeber die Schutzbedürftigkeit spezifischer Typen von Erwerbstätigen feststellen und sie nach jeweiliger Sachlage in den Schutz des Arbeits- und Sozialrechts einbeziehen. Perspektivisch sinnvoll können Regelungen für Crowdwork sein, die sich an den bewährten schon lange bestehenden Regelungen für Heimarbeitnehmer orientieren (→ Kapitel 4.7).

Ein wesentliches Ziel der Weiterentwicklung sozialstaatlicher Institutionen besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit in der Perspektive des Lebensverlaufs zu stabilisieren und Übergänge zu unterstützen. Das Konzept eines Persönlichen Erwerbstätigenkontos sieht vor, junge Erwerbstätige im Sinne eines „Sozialerbes“ mit einem Startkapital auszustatten, das für Qualifizierung, Gründungsphase oder private Auszeiten genutzt werden kann. Es könnte darüber hinaus auch als Langzeitkonto mit eigenen Einzahlungen geführt werden. Das Zusammenspiel von Arbeit und Sozialstaatlichkeit lässt sich heute nur mit Rücksicht auf den europäischen Kontext sachgerecht

weiterentwickeln. Das gilt auch für Konsequenzen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Der Dialog über Arbeiten 4.0 sollte deshalb auch auf europäischer Ebene weitergeführt werden (→ Kapitel 4.8).

Die Diskussion über die Arbeitswelt 4.0 wird weitergehen. Neue Trends müssen erkannt werden, manches muss mit Blick auf die konkreten Auswirkungen ausprobiert werden. In Kapitel 5 wird dargelegt, wie es weitergehen soll. Wir wollen „Arbeit weiter denken“. [...]

Als wichtige Voraussetzung für neue Flexibilitätskompromisse sollten wir weitere Anreize und Instrumente prüfen, mit denen wir Tarifpartnerschaft und Tarifbindung sowie die Gründung von Betriebsräten unterstützen können. Es sollte nicht nur darum gehen, den Erosionsprozess der letzten Jahrzehnte bei Tarifbindung und betrieblicher Interessenvertretung aufzuhalten. Wir sollten vielmehr bemüht sein, diesen umzukehren. Wir wollen eine Phase des gemeinsamen „Lernens in und aus der Transformation“ und eine experimentelle Erprobung neuer Konzepte. Ein entscheidender Aspekt hierfür ist es, gute Konzepte in die betriebliche Lebenswirklichkeit zu tragen. Wir brauchen eine neue ressortübergreifende Innovations-, Forschungs- und Transferstrategie „Arbeiten 4.0“. Daher sollten die bestehenden Möglichkeiten der Forschungsförderung und des Transfers der Bundesregierung verzahnt und bei Bedarf ausgebaut werden. Gemeinsam mit den Sozialpartnern sollten Themen für Experimentierräume abgestimmt werden, die in Branchen und Betrieben umgesetzt und wissenschaftlich begleitet werden. Evolution statt Revolution, das gilt nicht nur für die Gestaltung der digitalen Transformation der Arbeitswelt, sondern auch für Verteilungsfragen. Wir brauchen über den Dialog Arbeiten 4.0 hinaus eine gesellschaftliche Verständigung zur Weiterentwicklung des Sozialstaats und seiner Sicherungssysteme.

Flexibel und agil: Neue Anforderungen am Arbeitsplatz

Quelle: <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/allgemein/digital-natives-grenzenlos-agil/>

Unsere Arbeitswelt wandelt sich grundlegend. Ehemals starre Strukturen wurden zugunsten der Flexibilisierung aufgebrochen. Mit dem „agilen“ Arbeiten hält nun die vollständige Dynamisierung Einzug in unsere Arbeitswelt. Das Fraunhofer IAO hat in einer Studie untersucht, welche Trends diesen Wandel symbolisieren und wie die „Digital Natives“ den Trends gegenüberstehen.

Die Arbeit der Zukunft ist „agil“. Was ist darunter zu verstehen und was ist das Neue daran? Kurz: Nach der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten und einer gelegentlichen Anpassung von Strukturen oder Prozessen an neue Erfordernisse, geht agiles Arbeiten einen entscheidenden Schritt weiter: Gefordert wird, sich ganz am Kundennutzen zu orientieren, viel schneller auf veränderte Anforderungen zu reagieren, sich dabei viel beweglicher zu zeigen und erforderliche Veränderungen engagiert anzugehen.

Flexibilisierung und Dynamisierung

Damit ist jeder Mitarbeiter gefordert, sich täglich neu zu orientieren und zu arrangieren. Im Übergang von den starren Strukturen über die flexible Organisation bis zur vollständigen Dynamisierung von Arbeit sind sieben zentrale Trends auszumachen:

- Das agile Arbeiten fordert künftig von Mitarbeitern jeder Hierarchiestufe, sich am Wettbewerb zu orientieren und sich an der Zielerreichung messen zu lassen.
- Wir werden wechselnde Aufgaben und Rollen sowie die Zusammenarbeit mit stetig wechselnden Partnern bewältigen müssen.
- Die Arbeit wird internationaler.
- Bedarfsorientiert Präsenz zu zeigen wird wichtiger – durch ständige Erreichbarkeit, räumliche Flexibilität oder Präsenz im virtuellen Raum.
- Wir lernen stetig und arbeiten uns auch häufiger in fremde Fachgebiete ein.
- Die Zusammenarbeit erfolgt in selbstorganisierten Teams.
- Immer mehr Menschen werden unter atypischen Vertragsverhältnissen, in befristeter Anstellung oder als freie Mitarbeiter, arbeiten.

Wie die Digital Natives diesen sieben Arbeitstrends gegenüberstehen, hat das Fraunhofer IAO in einer Studie untersucht. Deutschlandweit wurden dazu über 1400 Studierende der Fachbereiche MINT, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Gesellschafts- und Sozialwissenschaften befragt.

- Sie sind gern bereit, sich an der Zielerreichung messen zu lassen und ihre Erfolgsbeiträge selbst darzustellen. Dem Wettbewerb wollen sie sich jedoch nicht direkt aussetzen.
- Mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten und dabei die eigene Rolle zu wechseln trifft auf viel Zustimmung. Weniger gern arbeiten die Digital Natives mit häufig wechselnden und „fremden“ Projektpartnern zusammen.
- Gern arbeiten sie in internationalen Teams, auch gelegentlich im Ausland. Nur eine Minderheit will häufiger oder länger im Ausland arbeiten.
- Die Digital Natives zeigen gern Präsenz im virtuellen Raum. Zu umfassender Erreichbarkeit oder flexiblem Arbeitsplatz- und -ortswechsel sind sie weniger bereit.
- Sehr gern arbeiten sie sich in neue Fachgebiete ein, erschließen neue Wissensquellen und ermitteln ihren zukünftigen Kompetenzbedarf.
- Viel Zuspruch erfährt es, Arbeitsziele und -weisen selbst abzustimmen und anstehende Probleme selbst zu lösen. Den eigenen Ausstattungsbedarf selbst zu ermitteln ist weniger beliebt.
- In atypischen Arbeitsverhältnissen wollen die Digital Natives nicht arbeiten. Etwa neun von zehn ziehen eine unbefristete Festanstellung vor – gegenüber einer befristeten Anstellung, der Arbeit als freier Mitarbeiter oder der Selbstständigkeit.

Für Organisationen, die sich agiler ausrichten wollen oder müssen, wird der Wandel auch mit dem Eintritt der neuen Generation folglich kein einfaches Unterfangen. Ziel muss es sein, Unternehmenserfordernisse und Mitarbeiterinteressen zu vereinbaren.

Kontakt:

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
www.flow.de

change is our business

flow
consulting



Digitale Transformation

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de