



Managerkreis-Report | Berlin | 3. November 2015

Digitale Arbeit menschengerecht gestalten

Die Digitalisierung erreicht immer mehr Branchen und Arbeitstätigkeiten - neue Organisations- und Arbeitsformen entstehen. Die Auflösung klarer Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit stellt ein Risiko dar, bietet aber auch Chancen zum selbstbestimmteren Arbeiten oder zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie stellen sich Unternehmen auf diese Veränderungen ein? Welche Entwicklungen sind zu erwarten? Wie können Politik und Sozialpartner sicherstellen, dass die Risiken begrenzt und die Chancen der technischen auch die gewünschten sozialen Innovationen hervorbringen?

Um diese Debatte zu vertiefen lud der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung am 3. November zu einem Fachgespräch mit **Thorben Albrecht**, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Sein Impulsvortrag wurde kommentiert von **Dagmar Bornemann**, Managing Director / Owner db&w GbR, **Dr. Constanze Kurz**, Leiterin Ressort Zukunft der Arbeit der IG Metall, **Thomas Leubner**, Head of Learning and Education der Siemens AG, **Jürgen Niemann**, Geschäftsführer Personal der DB Dienstleistungen GmbH, und **Martin Seiler**, Geschäftsführer Personal der Telekom Deutschland GmbH.

Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse wird nicht nur technische und wirtschaftliche Veränderungen hervorbringen. Die globale Beschleunigung wird insbesondere die Flexibilitätsanforderungen an Mitarbeiter massiv verändern. Um erfolgreich auf diese Entwicklungen reagieren zu können müssen auch die damit verbundenen Befürchtungen der Mitarbeitenden - Entgrenzung und Verdichtung der Arbeit oder Datensicherheitsfragen - ernst genommen werden. Eine Abwehr dieser dynamischen Veränderungen kann nicht gelingen. Vielmehr müssen, so die Überzeugung der Teilnehmenden, die Entwicklungen von Politik und Sozialpartnern konsequent mitgestaltet werden.

Kernauftrag: Qualifikation

Um in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu sein, müssen Mitarbeitende neue Fähigkeiten entwickeln. Neue Assistenzsysteme erleichtern zwar vielfach Arbeitsprozesse, um jedoch aber ein Zurückbleiben der Mitarbeitenden hinter dieser Entwicklung zu verhindern muss die Bedeutung der alle Lebensbereiche durchziehenden IT-Fähigkeit ernst genommen werden. Es steht sonst zu befürchten, dass sich die Belegschaft zunehmend in zwei Gruppen aufteilt. In solche, die zwar über eine gute Praxisfähigkeiten verfügen (Anwender) und solche, die tatsächlich die technologischen Prozesse verstehen (Gestalter). Ein „Upskilling“ insbesondere von Mittelqualifizierten wird daher immer wichtiger werden.

Zu den zentralen Qualifikationskriterien zählt zudem die Zusammenarbeit über immer komplexere Prozesse hinweg. Da Unternehmen nicht alles Wissen und alle nötigen Kompetenzen im eigenen Konzern vorhalten können werden Kooperations-, Team- und Netzwerkfähigkeiten immer relevanter. Aufgrund der kontinuierlichen Veränderungen empfehlen die Teilnehmenden zudem eine möglichst flexible Qualifikationsstrategie. Unternehmen sollten nicht nur traditionelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nutzen, sondern vielmehr die Kompetenzen von Mitarbeitenden entwickeln, die ein selbstgesteuertes Lernen fördern.

Erfolgsfaktor: Beteiligung

Qualifizierungsversprechen und –angebote werden jedoch nicht ausreichen. Die Diskussionsrunde hebt hervor, dass auch die zunehmende Bedeutung der „digitalen Arbeit“ nichts daran ändert, dass Anerkennung und Wertschätzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenspolitik zentral bleiben. Ängste und Sorgen müssen ernst genommen und Perspektiven für Mitarbeitende entwickelt werden. Beteiligung und Empowerment werden als Stichworte genannt – nicht nur als Mittel zur Humanisierung der Arbeit oder Wertschätzung zu kommunizieren, sondern auch mit elementarer wirtschaftlicher Bedeutung. Die Motivation der Mitarbeitenden und damit ihre Bereitschaft Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten wird für den unternehmerischen Erfolg immer bedeutsamer. Beteiligungsmöglichkeiten sind hierfür die Grundvoraussetzung.

Auch die Tarifpartner werden weiter gefordert. Da Flexibilitätsanforderungen steigen, aber auch von Mitarbeitenden selber gewünscht werden und gleichsam die Arbeitsplatzsicherheit weiter eine große Bedeutung einnimmt, wird ein tarifpolitischer Rahmen benötigt, der Risiken und Chancen der Digitalisierung sinnvoll berücksichtigt.

Anpassungsbedarf: Datenschutz

Die seit Jahren fortschreitenden Digitalisierungsprozesse dürfen weder zu „gläsernen Kunden“ noch zu „gläsernen Arbeitnehmern“ führen. Zwar sollen die Chancen der Datenveredlung genutzt werden, Arbeitnehmer und Kunden sollen jedoch stets die Hoheit über ihre eigenen Daten behalten. Deutschland hat hier großen Nachholbedarf. Statt durch einen innovativen regulativen Rahmen eine eigene Balance zwischen Chancen und Risiken zu verwirklichen, führen die veralteten restriktiven Regulierungen vielfach dazu, dass primär große außereuropäische Akteure den Markt beherrschen.