

# Die Arbeitswelt von morgen beginnt heute

Der „2. Regensburger Scientific Leadership Day“ beschäftigt sich mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten.

Von Stephanie Burger

**REGENSBURG.** Intelligente Roboter in der Produktion, smarte und vernetzte Technik im Büro: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt in einem nie gekannten Tempo. Von der Fabrik über das Büro und die Verwaltung bis hin zu den Dienstleistungen, in sämtlichen Bereichen bestimmen zunehmend digitale Prozesse den Arbeitsalltag. Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt wird unter dem Begriff „Arbeit 4.0“ zusammengefasst – angelehnt an die als vierte industrielle Revolution oder „Industrie 4.0“ bezeichnete intelligente Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette. In dieser tauschen intelligente Maschinen und Fertigungsteile Informationen untereinander und mit Menschen aus, um die Abläufe selbstständig und optimiert zu organisieren.

„Arbeit 4.0“ lenkt den Blick auf die Arbeitsformen, die „Industrie 4.0“ mit sich bringt – denn diese sind einem großen Veränderungsprozess unterworfen. So sind beispielsweise Roboter in vielen Branchen längst ein gewohnter Anblick, doch mit „Arbeit 4.0“ ändert sich das Verhältnis von Mensch



Arbeit 4.0: Der smarte Roboter eilt dem menschlichen Kollegen zu Hilfe. Foto: Style-Photography - stock.adobe.com

und Maschine noch einmal grundlegend. Anders als früher arbeiten Roboter zunehmend mit den menschlichen Kollegen Hand in Hand. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, wie diese Kooperation gestaltet werden muss, damit der intelligente Roboter bei seinen menschlichen Kollegen auf Akzeptanz stößt. Verändern wird „Arbeit 4.0“ aber auch den Büroalltag – zum Beispiel durch flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsorte sowie das allmähliche

Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Freizeit. Auch die Anforderungen an Führung und Personalmanagement müssen neu definiert werden, damit Unternehmen den digitalen Wandel optimal für sich nutzen können. Die Digitalisierung und ihre disruptiven Auswirkungen werfen letztendlich auch ethische Fragen auf. Es gilt auszuhandeln, von welchen Werten die neue Arbeitswelt geprägt sein soll und welchen Leitbildern für „gute“ Arbeit das digitale Zeitalter fol-

gen soll. Das große Themenfeld „Arbeit 4.0“ ist Gegenstand des „2. Regensburger Scientific Leadership Day“, der am 13. November in der Regensburger TechBase stattfindet. Veranstaltet wird er von der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfEO), einem aus der Universität Regensburg ausgegründeten, wissenschaftlich arbeitenden Beratungsinstitut, in Kooperation mit der Wirtschaftszeitung. „Arbeit 4.0 ist ein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Megatrend, der vielfältige

Herausforderungen mit sich bringt, zum Beispiel riesige Digitalisierungsprozesse und Disruption. Diese Themen sind für KMU ebenso wie für Konzerne und Behörden brisant“, sagt GfEO-Geschäftsführerin Dörthe Dehe. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen der Mensch – eingebunden in soziale Systeme und auf Basis seiner psychologischen Verfasstheit. „Der durch Arbeit 4.0 ausgelöste Veränderungsdruck auf Personaler und Führungskräfte wird sich natürlich zunächst in inhaltlichen und methodischen Anpassungen niederschlagen. Wir wollen deshalb in der Veranstaltung beispielsweise auch neue Wege der Rekrutierung praktisch beleuchten. Aber wir werden vor allem auch über gute Arbeit sprechen, also darüber, was Arbeit heute und in Zukunft für Menschen leisten kann und welche Arbeitsbedingungen wir brauchen, um leistungstark, motiviert und gesund zu bleiben“, erklärt Dehe.

Der „Regensburger Scientific Leadership Day“ findet zum zweiten Mal statt. Bereits seine Premiere im Herbst 2016 war ein großer Erfolg mit Teilnehmern aus Industrie, Mittelstand, Öffentlichem Dienst und der Wissenschaft. Ziel der Veranstaltung ist es, Wissenschaft für die Praxis nutzbar zu machen und im Gegenzug die Probleme der Praxis aufzugreifen und der Wissenschaft zugänglich zu machen. „Wir lösen die praktisch auftretenden Herausforderungen in Unternehmen, Behörden und Organisationen mittels wissenschaftlich fundiertem Wissen und praktisch erprobten Methoden“, beschreibt Dehe die Aufgabe der GfEO.

## INTERVIEW

Gespräch mit Dörthe Dehe, Geschäftsführerin und Wissenschaftliche Beraterin der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH (GfEO)

## Die Entwicklung von „Arbeit 4.0“ führt zu massiven Umbrüchen

*Frau Dehe, ist der Veränderungsprozess in Richtung „Arbeitswelt 4.0“ vergleichbar mit anderen Phasen des Umbruchs oder ist er von neuer beziehungsweise anderer Qualität?*

Dörthe Dehe: „Arbeit 4.0“, also die Anpassung der Arbeitsweisen an die Herausforderungen der digitalen Welt, im Zusammenhang mit weiteren Veränderungssystemen wie der Globalisierung bringt besonders massive, unvorhersehbare Umbrüche mit sich. Wir reden heute über künstliche Intelligenz nicht mehr als Illusion, sondern als erprobte Evidenz. Unsere Arbeitswelt wird sich in der kommenden Zeit massiver und schneller verändern als jemals zuvor. Daher sollte die Diskussion über Gestaltung von „Arbeit 4.0“ nicht nur aus der Leistungs- und Qualitätsperspektive geführt werden, sondern immer auch mit ethischer Ausrichtung. Die GfEO vertritt hier den Ansatz humanistischer Führung, einen ethik- und exzellenzorientierten Ansatz von Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

*Die digitale Transformation der Arbeitswelt polarisiert stark. Während sich vielleicht so mancher mehr Freiheit verspricht, überwiegt beim anderen die Angst, in der digitalen Arbeitswelt nicht mehr gebraucht zu werden. Wie kann es gelingen, in diesem Transformationsprozess möglichst alle mitzunehmen?*

Wahrscheinlich ist es heute umso wichtiger, Menschen in Unternehmen so weit wie möglich zu befähigen, sie zu beteiligen und ihre eigenen Ideen und Methoden in den Change einzu-



„Die Diskussion über die Gestaltung von Arbeit 4.0 sollte nicht nur aus Leistungs- und Qualitätsperspektive geführt werden, sondern immer auch mit ethischer Ausrichtung.“

Dörthe Dehe

bringen – ein mühsamer, aber lohnender Weg. Denn wir wissen aus der Forschung und auch aufgrund unserer Erfahrungen in vielen verschiedenen Organisationen, dass die tragfähigsten Unternehmen genau so aufgestellt sind oder sich gerade dahingehend transformieren. Wenn Mitarbeiter sich in die Weiterentwicklung eines Unternehmens möglichst selbstbestimmt, kompetent und kritisch ein-

bringen können, erhöhen die Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, neue Innovationsfelder zu erobern, und verkleinern disruptive Gefahren. Gleichzeitig müssen wir darauf achten, dass wir unsere Mitarbeiter von heute in die Lage versetzen, auch an ihren Aufgaben von morgen Freude zu haben.

*Was können Unternehmen konkret dafür tun, dass Motivation, Leistungsbereitschaft und Know-how ihrer Mitarbeiter im digitalen Wandel nicht verloren gehen?*

Wenn Know-how-Träger klagen, der Job sei aufgrund des großen IT-Anteils nicht mehr der, den sie sich einst ausgesucht hätten, stecken oft Ängste dahinter, beispielsweise die Angst, die neuen Prozesse nicht zu verstehen oder der Geschwindigkeit nicht gewachsen zu sein. Es geht also darum, die Mitarbeiter zu befähigen, auch neue, digitale Prozesse erledigen zu können. Aktives Talentmanagement bietet hier gute Möglichkeiten. Nicht zuletzt muss Personalentwicklung aktiv und strategisch aufgebaut, ernst genommen und umgesetzt werden. Was brauchen meine Mitarbeiter, damit sie heute und in Zukunft leistungsfähig, selbstbewusst und motiviert arbeiten, dass sie sich als ein Teil von uns verstehen? Das sind keine neuen Fragen. Sie müssen nur neu verstanden und explizit umgesetzt werden. Wir müssen uns damit auseinandersetzen, dass Menschen unterschiedliche Stärken haben und unterschiedlich lange dafür brauchen, neue Arbeitswege zu lernen. In der Regel machen diese dann sogar Spaß. Wichtig ist ein gutes Einarbeiten in neue Strukturen, eines, das

Erfolge fördert und sich an lernpsychologischen Befunden orientiert.

*Die Arbeitswelt 4.0 wird eine selbstbestimmtere sein. Dies könnte jedoch auf der anderen Seite auch zu Überforderung und weiterer Arbeitszeitverdichtung führen. Sehen Sie diese Gefahr?*

Ja, diese Gefahr besteht bereits in der Aufweichung von Arbeitsorten und -zeiten. Die heutige Flexibilisierung ist aus vielen Perspektiven heraus zu begrüßen und ich selbst profitiere auch davon. So macht mir Arbeit mehr Spaß und eröffnet mir viel mehr Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und Professionalisierung. Gleichzeitig wird es heute und zukünftig zu den Kernthemen der Personal- und Führungskräfteentwicklung gehören müssen, sich mit Detachment, also mit der Gefahr der Selbstentfremdung, sowie mit Gesundheitskompetenz und psychischen Gefährdungen auseinanderzusetzen – und das nicht nur, weil es seit 2013 im Arbeitsschutzgesetz steht. Diese Regelung war ja eine Reaktion auf die extrem gestiegenen Zahlen bei den psychischen Erkrankungen. Wir müssen also in unseren Alltag Abschaltkompetenzen einbauen, Selbstregulation und Achtsamkeit vorsehen. Bei SAP gibt es nicht ohne Grund eine eigene Abteilung dafür, Mitarbeiter in diesen Themen anzuleiten. Aus unserer wissenschaftlichen Perspektive heraus ist dies genau richtig.

*Die Mensch-Maschine-Kooperation wird immer enger. Müssen die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden?*

Das ist eines unserer neuen Themen – die Psychologie der Robotik. Wir befassen uns damit, wie Menschen auf diese Kooperation vorbereitet werden können, wie Menschen auf Roboter reagieren und was Führungskräfte über die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine wissen müssen.

*Uber, das weltgrößte Taxi-Unternehmen, besitzt kein einziges Fahrzeug, und Airbnb, der weltweit größte Zimmervermittler, besitzt kein einziges Hotel. Wie werden sich digitale Plattformen auf die Zukunft der Arbeit auswirken?*

Extrem. Uber ist ein interessantes Beispiel. Zunächst hat kaum jemand an den Erfolg des Unternehmens geglaubt, doch schon bald erwies es sich für die Taxibranche als absolut bedrohlich – zumindest in der Anfangsphase. Derzeit macht Uber ja eher mit Negativschlagzeilen über ein sehr schlechtes Arbeitsklima auf sich aufmerksam. Digitale Lösungen werden zunehmen und Märkte erobern, die wir heute noch gar nicht kennen. Bei allen digitalen Lösungen zeigt sich momentan, dass wir ohne den menschlichen Service nicht auskommen und dass wir soziale Ansprechpartner suchen. Digitale Plattformen werden sich auf unser gesamtes Leben auswirken und es verändern. In vielerlei Hinsicht werden sie es interessanter machen. Gleichzeitig sind wir gespannt, inwieweit konventionelle Arbeitslandschaften darüber eventuell auch eine Renaissance erfahren.

Interview: Stephanie Burger  
Foto: GfEO mbH