

zirp.de am 9. Oktober 2017

## Zirp um 8: Arbeit 4.0



Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend. Cloud-Technologien ermöglichen flexibles Arbeiten, zugleich werden Wertschöpfungsprozesse und Verwaltungsabläufe digitalisiert. Was Arbeit 4.0 für Unternehmen bedeutet, wie sich Arbeitsprozesse und –inhalte verändern und wie sich Berufsbilder verändern, waren Themen der fünften Veranstaltung der Reihe „ZIRP um 8“ zum Thema Arbeit 4.0. Kooperationspartner der Veranstaltung waren der Zweckverband Industriepark Region Trier und die IHK Trier.

Die Digitalisierung verändert Arbeit nicht nur entlang der Wertschöpfungskette, sondern in der gesamten Unternehmensorganisation. „Wir werden flexibler und agiler arbeiten. Hierarchien werden flacher,“ betont Dr. Thomas Simon, IT-Haus GmbH und Medien- und IT-Netzwerk Trier-Luxemburg. Die Möglichkeit, von jedem Ort der Welt aus und zu jeder beliebigen Zeit für ein Unternehmen zu arbeiten, verändere künftig noch stärker die Zusammensetzung von Teams. Sie werden ad hoc gebildet und verstärkt projektbezogen – und interdisziplinär – miteinander arbeiten. Das hat auch Auswirkung auf Führung und Projektmanagement im Unternehmen: „Führungskräfte müssen Antworten auf die Frage finden: Wie führe ich örtlich verteilte und virtuelle Teams, die oftmals zeitlich begrenzt zusammengesetzt sind,“ so Simon. Führungskräfte brauchen ein neues Gefühl für den Umgang mit Mitarbeitern, wenn sie nicht mehr vor Ort miteinander kommunizieren, sondern Chatsysteme, Telefon oder Videokonferenzen nutzen.

### **Unternehmenslenker spielen zentrale Rolle**

Die Unternehmenslenker sind für Dr. Markus Jostock, Arend Prozessautomation GmbH und Leiter des Arbeitskreises Industrie 4.0 des Zweckverbands Industriepark Region Trier, Dreh- und Angelpunkt für die Entwicklung und Umsetzung der digitalen Strategie im Unternehmen, „Ohne ihren Rückhalt kann die Transformation im Unternehmen nicht gelingen. Sie stehen vor der Aufgabe, alle Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen und zeitliche sowie personelle Ressourcen für die digitale Transformation bereitzustellen“, so Jostock.

Die Bedeutung von prozessorientiertem Denken in allen Management-Bereichen wächst, so Jostock. Eingefahrene Prozesse müssten überdacht und ggf. neu und effizienter gestaltet werden. Werker sähen sich neuen technologischen Anwendungen wie Chat-Systeme, Rückmeldedisplays, Assistenzsystemen und dadurch auch einer höheren Informationsfülle gegenüber. Sie seien nicht mehr Maschinenbediener sondern Maschinenmanager. Viele Tätigkeiten verlagerten sich von der Produktion in die Wartung. Für ihn ist der Mensch als Problemlöser nicht zu ersetzen, auch nicht bei der Einfacharbeit.

## **Tätigkeiten verändern sich, Berufe fallen nicht weg**

Dass sich Tätigkeiten verändern, Berufe aber nicht gänzlich wegfallen, sieht auch Dr. Christian Schmitz, Geschäftsführer der IG Metall Geschäftsstelle in Trier: „Ich denke nicht, dass es zu einer großen Verlagerung von Arbeitsplätzen kommen wird. Die Digitalisierung kann in Deutschland keinen Beruf ersetzen, nur einzelne Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsfelder können substituiert werden. Dadurch entstehen neue Berufsbilder wie mit der Automatisierung aus dem KFZ-Mechaniker der KFZ-Mechatroniker wurde.“ Das habe wiederum Auswirkungen auf die Berufsbildung. Unternehmen seien deshalb gefordert, Weiterbildung mehr Bedeutung einzuräumen. Werden durch die Digitalisierung Arbeitskräfte ersetzt? Auf diese Frage machten alle drei Referenten Mut. Aus ihrer Sicht bestehe kein Grund für Angst. Digitale Lösungen könnten zwar manche Aufgaben schneller erledigen und Prozesse effizienter gestalten. Sie benötigten aber mehr Energie und es fehle ihnen sozialer Kompetenz.

## **Entwicklung muss sozial eingebettet werden**

Die Anforderungen an Fachkräfte steigen. Auch darin waren sich die Experten einig. Für die neuen Aufgaben müsse laut Schmitz eine kontinuierliche und lebensphasenorientierte Weiterbildung gewährleistet sein. Größere Aufgabenbereiche mit neuen Anforderungen müssten auch entsprechend entlohnt werden. Entlohnung, Arbeitszeit und Arbeitsort erachtet Schmitz als die „Hardfacts“, mit denen Anreize gesetzt und Erleichterungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erzielt werden können. Sie bedürften aber gleichzeitig einer Regulierung: „Im Zuge der Digitalisierung geht es darum, die technologische Entwicklung sozial einzubetten. Das ist nichts Revolutionäres, einen derartigen Wandel haben wir in der Geschichte öfter erlebt.“ Die Entgrenzung der Arbeit von Ort und Zeit führe zu der Frage: „Wie können wir diese Entwicklung angemessenen gestalten? Wir sind gefordert, die Dinge ökonomisch und gesellschaftlich sinnvoll zu regulieren – und zwar nicht nur vor dem Hintergrund einer Kosten-Nutzen-Relation der Arbeit sondern vor allem aus moralischen Gründen.“ Für eine Regulierung sprechen für Schmitz strategische Gründe wie zum Beispiel, die Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen und ihnen Sicherheit zu geben. Im digitalen Zeitalter dürfe keine Angst vorherrschen. Außerdem nennt er politische Gründe wie die Verantwortung, ältere Arbeitnehmer kontinuierlich weiter zu qualifizieren, wenn es gesetzlich gefordert sei, dass diese länger arbeiten müssen.

## **Werte als zentraler Faktor**

Eine gesetzliche Regulierung ist aber nicht alles. Von zentraler Bedeutung ist auch das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Nur im Einklang kann eine Arbeitszeit- bzw. Arbeitsplatzsouveränität gelebt werden, bei der weder die eine noch die andere Seite ausgenutzt wird. Gelebte Werte sind gerade im digitalen Unternehmen ein zentraler Faktor. Insbesondere beim Crowdfunding wisse man nicht, wer auf der anderen Seite des Computers unter welchen Bedingungen arbeitet. Man müsse sich fragen: Wollen wir das in unserer Gesellschaft? Die Digitalisierung ist daher nicht nur ein wirtschaftliches sondern vor allem auch ein gesellschaftliches Thema. Ohne soziale Einbettung kann sie nicht nachhaltig gestaltet werden.

Als revolutionär erachten die Impulsgeber die digitale Transformation und die durch sie bedingten Veränderungen der Arbeit nicht. Die Entwicklung sei nicht plötzlich und der Produktionsgewinn sei für alle positiv und könne entsprechend gestaltet werden. Schließlich biete die durch die Digitalisierung steigende Produktionseffizienz auch die Möglichkeit, den demografischen Wandel wettzumachen. Soziale Einbettung, kontinuierliche Weiterbildung, ein effektives Changemanagement, flexible Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie ein neues Führungsverständnis bleiben die zentralen Herausforderungen, um die Arbeitswelt 4.0 im Sinne von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gut zu gestalten.