

Zur Ambivalenz von Freiheit: Arbeit 4.0

Das, was uns unter dem Begriff "Arbeit 4.0" begegnet, kann ergänzt werden durch die Begriffe "Industrie 4.0", "Digitalisierung", "Internet der Dinge", etc. Die zentralen Fragestellungen lauten: Welche neuen Perspektiven und Gestaltungschancen in der Zukunft bringen die technischen Entwicklungen? Wird der Mensch nur noch Anhängsel einer sich verselbständigenden Maschinerie? Wie werden vernetzen, digitalisieren, und flexibler sein sich auf Menschen und soziale Gebilde auswirken? Was meint in diesem Kontext eigentlich Flexibilität? Wird der Begriff ideologisch verwendet, um z. B. die Illusion von mehr Freiheit zu suggerieren? Was passiert, wenn die Kooperation von Mensch und Maschine sich derart verändert, das aus dem "Kollegen Roboter" ein "Chef Roboter" wird? "Wir stehen am Beginn eines Aushandlungsprozesses zwischen Individuen, Sozialpartnern und Staat", meint das BMAS. Narhalla-Marsch! Wer handelt denn da? Wie? Und warum? Pädagogik, und dieser kurze Einschub liegt nah', wurde einst als die Gestaltung einer Illusion verunglimpft. Und zwar der, dass der Gang in den ökonomischen Zwangszusammenhang abhängiger Beschäftigung als ein Akt freier Selbsttätigkeit erscheine. Der Volksmund, die dumme Schnauze, übersetzt klar und deutlich: "Die Reibungshitze beim "Über-den-Tisch-ziehen" als Nestwärme erleben!" Sinngemäß drängt sich mir genau dieses Bild auf, wenn ich an das denke, was da vor uns liegt.

Flexibilität - und dann?

Gibt es eigentlich dann noch Zeiten, in denen ich für den Arbeitgeber nicht erreichbar bin? Und wenn ich die Freiheit habe, meine Kinder zu versorgen, oder einkaufen zu gehen, ich dann aber zu müde bin, mich um 22:00 nochmal ins Homeoffice zu setzen: Kann ich den Termin NICHT einhalten? Ohne Konsequenzen? Verlagert sich nicht der Arbeitsanspruch, "meine" Ziele, auch auf meine private Zeit? Ja klar! Der Rhythmus der Arbeitszeit wird zum soundtrack meines Lebens! Er wird allumfassend! Eine Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit gibt es bald nicht mehr. Warum auch. Und ernüchternd daran ist nicht, dass es passiert. Sondern daß wir uns suggerieren, wir fänden es gut, würden es freiwillig machen, würden mehr Freiheit nutzen!

Büro und Wohnzimmer gleichen sich!

Der Unterschied von Büro und Wohnzimmer wird immer geringer, Sofas und Sitzsäcke überall, die Bücher in Raumteilern sind echt, die Kaffeemaschine obligatorisch, vegetarische Stullen so normal wie - kein Alkohol! Nun denn. Ich zähle mich nicht zu den laudatores tempores acti, also zu denen, die bei allen passenden und unpassenden Gelegenheiten "Früher war alles besser!" schreien! Gleichwohl halte ich eine skeptische, kritische Würdigung dessen, was da vor unseren Augen sich abspielt, für eine angemessene Haltung!

Eine aktuelle Befragung der Telekom, in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, führte zu folgenden **"25 Thesen zum Arbeiten 4.0"**: Die Auflösung der Organisation!

1. Liquid statt starr

Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Standardisierte Back-End Prozesse werden zwischen Unternehmen geteilt, ohne dass dies für Kunden oder Mitarbeiter sichtbar ist. Dadurch entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisatorische Zugehörigkeit und Produkte ohne eindeutigen Absender.

2. Peer-to-Peer statt Hierarchie

Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in Special Interest Communities. Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern nur noch die fachliche Expertise leitet Loyalitäten. Die gelösten Bindungen führen auch zum Ende der Organisierbarkeit.

3. Beauftragen statt einstellen

Unternehmen greifen für die Erbringung spezifischer Leistungen immer weniger auf die dem Unternehmen fest verbundene Workforce zurück. Globale Transparenz von Skills und Verfügbarkeiten hoch qualifizierter Fachkräfte führen zu einem „hiring on demand“. Das Arbeitsverhältnis wandelt sich zum Arbeitseinsatz.

4. SAP statt McKinsey

Organisationen strukturieren sich nicht mehr entlang von Organigrammen. Komplexe IT-Systeme geben standardisierte Abläufe und Organisationsformen vor. Es ist billiger, die Organisation an die Software anzupassen als die Software zu individualisieren. Die Software-Standardisierung macht Organisationsformen homogener.

5. Offen statt geschlossen

Akzelerierte Transparenzansprüche sowie die Notwendigkeit zu Co-Creation mit Kunden (Open Innovation) führen zu einer Öffnung und Entgrenzung vormals geschlossener Unternehmensstrukturen. Übergänge zwischen innen und außen werden flüssig, Herrschaftswissen, wie z.B. Patente, verlieren an Wert. Die Fähigkeit, schnell und offen zu skalieren, wird zum Königsweg. Dabei wird die Crowd zum Teil der Wertschöpfung.

6. Prosumenten statt professionelle Produzenten

Statt auf Mitarbeiter setzen Unternehmen immer mehr auf Kunden. Viele (digitalisierbare) Leistungen werden von Begeisterten freiwillig und unentgeltlich erbracht. Beim Prosumerismus verschwimmen die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten. Freiwillige digitale Arbeit ersetzt dabei professionelle Beschäftigung.

Arbeit in der digitalen Netzwerkökonomie

7. Vom Ausführen zum Überwachen

Die Rolle des Menschen im Produktionsprozess transformiert sich vom Erbringer der Arbeitsleistung in den Überwacher der Maschinen. Routinevorgänge und auch körperlich belastende Tätigkeiten werden von diesen selbstständig abgewickelt. Der Mensch kontrolliert und greift nur im Notfall ein.

8. Maschinen als Kollegen, Kooperationspartner und Kontrolleure

Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine ziehen herauf. Diverse Spielarten werden in Zukunft koexistieren. Von Menschen, die Maschinen steuern, über Maschinen als Kollegen der Menschen bis zur Verschmelzung von Maschine und Mensch oder der kompletten Übernahme der Maschinen.

9. Cloud- und Crowdfunding als Übergangsphänomen

Digitale Leistungen werden in immer kleinere Teile zerlegt und an „Virtual Laborers“ delegiert. Durch Big Data Analysen können Wertbeiträge präzise einzelnen Arbeitskräften zugeordnet werden. Cloud- / Clickworker erbringen ihre Leistungen im Akkord. Absehbar werden viele dieser Tätigkeiten bald voll digitalisiert.

10. Die Datenleser

Mit Big Data liegen für alle Lebensbereiche hinreichend Daten vor. Die Fähigkeit, diese sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren, ist eine Schlüsselqualifikation digitaler Arbeit und nicht substituierbar. Von traditioneller Datenanalyse unterscheidet sich die Arbeit mit Big Data allerdings, da keine Hypothesen mehr benötigt werden („end of theory“).

11. Arbeit ohne Grenzen

Hochqualifizierte Spezialisten erbringen im Rahmen von Projektarbeit Arbeitsleistung rund um die Welt. Qualifikationen sind global transparent und vergleichbar. Die räumliche Verortung des Leistungserbringers spielt keine Rolle mehr. Arbeit erlangt damit erstmals die gleiche Mobilität wie Kapital.

12. Beruf und Privatsphäre verschwimmen

Die traditionellen Arbeitsorte und -zeiten lösen sich auf. Für Arbeitnehmer ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungspotentiale, zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch neue Belastungen („always on“).

13. Nichtlineares Denken als Domäne des Menschen

Die Automatisierung von Arbeit ist endlich, da kreative Tätigkeiten verbleiben, die voraussehbar nicht maschinell substituierbar sind. Diese finden sich vor allem in sehr spezifischen Nischen. Unternehmerische Skills, Kreativität und die Beherrschung der Maschinen gelten als nur schwer substituierbare Fähigkeiten.

14. Mehr personenbezogene Dienstleistungen

In Hochlohnländern werden Tätigkeiten mit unmittelbarer menschlicher Interaktion aufgewertet. Diese Jobs wachsen auch prozentual. Standardisierbare und anonyme Prozesse dagegen, gerade im Bereich ICT, werden zum Gegenstand von Offshoring und weiterem Effizienzdruck.

15. Selbstmanagement als Kernqualifikation

Durch die flexible und bedarfsgerechte Vergabe von Aufträgen an Arbeitskraft-Unternehmer lösen sich traditionelle Arbeitszusammenhänge und -abläufe auf. Die Arbeitszeit setzt sich zusammen aus MikroArbeitszeiten verschiedener Aufgaben, die der Arbeitnehmer nach Bedürfnis und Fähigkeit zusammenstellt.

16. Kreative und produzierende Arbeit wachsen zusammen

Immer häufiger wird von den Erbringern kreativer oder geistiger Leistung verlangt, diese auch materiell umzusetzen. 3D-Drucker und andere Werkzeuge begünstigen diesen Trend.

17. „Wunderkinder“ dringen in die Chefetagen vor

Die weiter steigende Bedeutung von IT eröffnet den „Nerds“ den Weg in die obersten Unternehmensetagen. Was früher die musikalischen Wunderkinder waren sind heute die frühreifen App-Tüftler und Datenexperten. Zum disruptiven Wandel der Unternehmenskulturen wird diese Generation erheblich beitragen. Nicht formale Qualifikationen, sondern ausschließlich technisches Können entscheiden fortan über die Employability.

18. Digitale Inklusion

Distanzarbeit, die Anonymität von Crowd- und Clickworking-Arbeitsverhältnissen und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten integriert auch soziale Gruppen in den Arbeitsmarkt, die für das klassische Normalarbeitsverhältnis nicht zur Verfügung stehen. Dies gilt – wie zum Beispiel in Berlin beobachtbar – für Startups, aber auch für Clickworker in Schwellenländern.

Herausforderungen für Führung und Organisation

19. Büros dienen nur noch den Netzwerken – nicht mehr der Arbeit

Der Arbeitsort von Menschen in flexiblen Arbeitsverhältnissen breitet sich auf den öffentlichen Raum aus. Physische Büros sind temporäre Ankerpunkte für menschliche Interaktion, die vor allem den Netzwerken dienen. Gearbeitet wird überall – nur nicht am eigenen Schreibtisch.

20. Gamification und Belohnungen werden wichtiger

Gerade bei standardisierten Tätigkeiten sehnen sich Mitarbeiter nach Ablenkung und Belohnung. Gamification und intuitive Bedienbarkeit von IT-Oberflächen werden immer wichtiger und nähern die Arbeitsumgebung einem virtuellen Spielfeld an. Arbeitgeber sind gefordert, spielerische Designprinzipien in standardisierte IT-Anwendungen zu integrieren.

21. Job-Hopper fordern die HR heraus

Die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber löst sich. Flexible Arbeits- und Kooperationsformen führen dazu, dass Arbeitnehmer ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen. Systematische Personalentwicklung wird so erschwert. Gleichzeitig steigen Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiter an unmittelbar nutzbare Qualifizierungen.

22. Führen auf Distanz

Der Abschied von der räumlich verorteten Arbeit geht mit einem Wandel von der Präsenz-zur Ergebniskultur einher. Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden. Die Kunst besteht darin, persönliche Bindung auch über unpersönliche technische Kanäle aufzubauen und zu erhalten.

23. Neue Märkte erschließen, alte Märkte verteidigen können

Ein zunehmendes Innovationstempo erzwingt die ständige Neubesetzung zukunftsträchtiger Geschäftsfelder und die Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle. Gleichzeitig muss das in der Gegenwart noch profitable Kerngeschäft so effizient wie möglich verfolgt werden. Management wird so „beidhändig“ und agiert in Gegenwart wie Zukunft gleichermaßen.

24. Matching per Mausclick

Digitale Arbeitskräfte sind in Form individueller Datenpakete quantifiziert – ihre Kompetenzen ihre Kompetenzen, Erfahrungen, Kapazitäten. Das erleichtert die passgenaue Vergabe von Aufträgen. Störfaktoren im Datenprofil können so ein Matching aber auch verhindern. Personalauswahl wird weniger intuitiv, aber auch weniger an kultureller Passung orientiert.

25. Komplette Überwachung der Arbeit

Sensoren prägen das „Büro der digitalen Arbeit“. Eigenschaften der Umgebung, der Prozesse, der Arbeitsergebnisse und der Arbeitenden werden laufend aufgezeichnet, um sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer Informationen über Qualität und Verbesserungspotenziale der Arbeit zu liefern. Praktischer Nutzen muss gegen ethische Erwägungen abgewogen werden.