
Digitalisierung & Arbeit: Herausforderungen für die Interessenvertretung

Dr. Martin Kuhlmann

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)
an der Georg-August-Universität Göttingen

TransKAP, 8. Febr. 2022, online

Gliederung

1. Digitalisierung & Arbeit: Datenbasis, Nutzungsformen
2. Entwicklungslinien digitalisierter Arbeitswelten
3. Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht
4. Fazit: Herausforderungen

Gliederung

- 1. Digitalisierung & Arbeit: Datenbasis, Nutzungsformen**
2. Entwicklungslinien digitalisierter Arbeitswelten
3. Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht
4. Fazit: Herausforderungen

empirische Basis: vergleichende Fallstudien

- dutzende **Fallstudien** aus verschiedenen **Digitalisierungsprojekten** am **SOFI (2016-)**
- in der großen Mehrzahl: **Expertengespräche und Beschäftigteninterviews**
oft: **Arbeitsplatzbeobachtungen** (Erhebungen auf der Ebene Arbeitsprozess/-platz)
- oft: **kombiniert mit Fragebogenerhebungen** (fallbezogene Vollerhebungen)
- **breites Spektrum an Branchen und Tätigkeiten:**
 - Industrie: Automobil, Elektro, Chemie, Möbel, Lebensmittel, Maschinenbau (Produktion, Instandhaltung, Konstruktion, Intralogistik)
 - Logistik; Einzelhandel; Krankenhaus: Pflege, Ärzteschaft, Labore
 - Sachbearbeitungstätigkeiten: administrative, kaufm., technische
- **breites Spektrum Betriebe:** Vorreiter und „normale“ Betriebe; Anbieter und Anwender
- sowie **weitere Forschungsprojekte des SOFI** zu Digitalisierung und Arbeit
bilanzierender Sammelband erscheint im August 2021 im Campus-Verlag:
Buss et al. (Hg.): Digitalisierung und Arbeit: Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung
https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/wissenschaft/soziologie/digitalisierung_und_arbeit-16581.html

Nutzungsformen der Digitalisierung

- **Automatisierung**, zunehmend sogar: **Autonomisierung**
→ manuelle & kognitive Tätigkeiten: Robotik, Sensorik, digitale workflows, erweiterte Algorithmisierung
 - **digitale Assistenzsysteme** (für Beschäftigte aber auch Patienten/Klienten/Kunden)
→ z.B. digitale Werkerführung, Wearables, kontroll- vs. unterstützungsorientiert
 - **Datifizierung**
→ erweiterte Datengenerierung, -speicherung, -auswertung
 - **systemische Integration**
→ Vernetzung von Maschinen – Menschen – Produkten – Dingen; Managementsysteme
 - **digitale Kooperationstools, Virtualisierung**
→ IuK-Innovationen ermöglichen Virtualisierung, agile Arbeits-/Organisationsformen
 - **digitale Plattformen / Plattformisierung**
→ neue Geschäftsmodelle, IT-basierte Dienstleistungen, algorithmisches Mgmt., versch. Ausprägungen: kollaborativ, digitale Märkte, Online-(Out-)Sourcing
- Bei sämtlichen Nutzungsformen der Digitalisierung lassen sich unterschiedliche Ausprägungen beobachten und sie können in versch. Kombinationen auftreten.

Gliederung

1. Digitalisierung & Arbeit: Datenbasis, Nutzungsformen
- 2. Entwicklungslinien digitalisierter Arbeitswelten**
3. Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht
4. Fazit: Herausforderungen

Entwicklungslinien (1)

- (1) Digitalisierung (nahezu) überall ein **wichtiges Managementthema**
 - **keineswegs bereits stark realisiert**, teilweise nach wie vor Skepsis
 - aber: **zunehmende Verbreitung**
 - generell: **Unsicherheit** über ökonomische Vorteile und Performanz
 - wird tendenziell und für längere Zeit ein **Dauerthema**

- (2) **strukturierte Vielfalt**, keine einheitlichen Arbeitsfolgen
 - **heterogene Stände** und **Verläufe**
 - **differenziert** entlang Branchen, Tätigkeitsfeldern, Techniklinien
 - kein dominanter Trend (,Amazonisierung', ,digitaler Taylorismus', ...)
 - selten Disruption – zumeist **inkrementelle Entwicklungen**
 - Arbeitsstrukturen: oft Kontinuität; z.T. Aufwertung; auch: Abwertung
 - (bereichs-) **typische Muster, häufig pfadabhängig**

Entwicklungslinien (2)

- (3) **Arbeitswirkungen** der Digitalisierung aufgrund von Kombinationen mit anderen Einflussfaktoren und Kontextbedingungen.
- Rationalisierungsschub im Finanzdienstleistungsbereich
 - **Problemlöser im Pflegebereich** (Dokumentation, Assistenz)???
 - reaktiv: Angelernte statt Facharbeit (angesichts Fachkräftemangel)
 - KMU: mittlere Qualifikationsebene (Know-how, Verantwortung, ...)
- (4) oft als **Verstärker** und **Beschleuniger** von Trends und Dynamiken
- Flexibilisierung, Standardisierung/Formalisierung, mehr Transparenz
 - Arbeits- und Leistungsintensivierung
 - substantiell beteiligungsbasierte Gestaltungskonzepte eher selten
- (5) große **Bedeutung von Arbeitspolitik** (Leitbilder, Konzepte/Strategien)
- Konzeptkonkurrenz, Unsicherheit, fortbestehende Zielkonflikte
 - Akteure (Machtressourcen), Akteurskonstellationen
 - neue Technologien sind gestaltbar(er)
 - hoher arbeitspolitischer Gestaltungsbedarf
-

Entwicklungslinien (3)

- (6) Akteure (auch: Strukturen und Kulturen) sind auf arbeitspolitischen Gestaltungsbedarf **vielfach** jedoch **nicht gut vorbereitet**
- **System-/Prozessgestaltung** eher prozessfern, expertendominiert
 - **betriebliche Führungskräfte** oft zu wenig involviert
 - **HR-Bereiche**: wenig strategisch, eher reaktiv, häufig prozessfern
Trend: Rückzug/Beschränkung auf ‚Kerngeschäft‘; Digitalisierung administrativer Funktionen statt (pro-)aktive Arbeitspolitik
 - **Betriebs-/Personalräte** oft (ver)unsicher(t) – fühlen sich überfordert
 - aufgrund von Ressourcenmangel, hoher Komplexität, begrenztem Wissen, wenig gesicherten Beteiligungsrechten
 - deshalb oft eher skeptisch, defensiv-abwartend

Betriebs-/Personalräte und Digitalisierung

- unterschiedliche **Haltungen / Umgangsweisen**:
 - I. abwarten/ausblenden/wegducken („**business-as-usual**“)
 - II. **Rückzug auf konsolidierte Verhandlungsfelder** (und –positionen)
 - III. **(pro-)aktive Mitgestaltung** (einfordern und praktizieren)
 - oft abhängig von Ausgangsbedingungen und **Betriebskultur**
 - häufig: **Überforderung** (mitunter auch nur: vermutete)
 - **arbeitspolitische Überlastung** (auch: „Rückzug auf Kerngeschäft“)
 - Wissens- und Strategiedefizite
 - **unklare Handlungsbedingungen** (Rechte, Ressourcen, Datenschutz)
 - wenige – aber wichtige – **Beispiele für (pro-)aktives Handeln**
 - **gewerkschaftliche Initiativen** und **Beratungsprojekte**
 - **überbetrieblicher Erfahrungsaustausch**
 - klären: **Arbeitsweise** und **Rollenverständnis** der Interessenvertretung:
Boxing & Dancing (Kooperation & Konflikt), **Gremien & Projektarbeit**
 - **beteiligungsentensive Interessenvertretung** wird (noch) wichtiger
-

Entwicklungslinien (4)

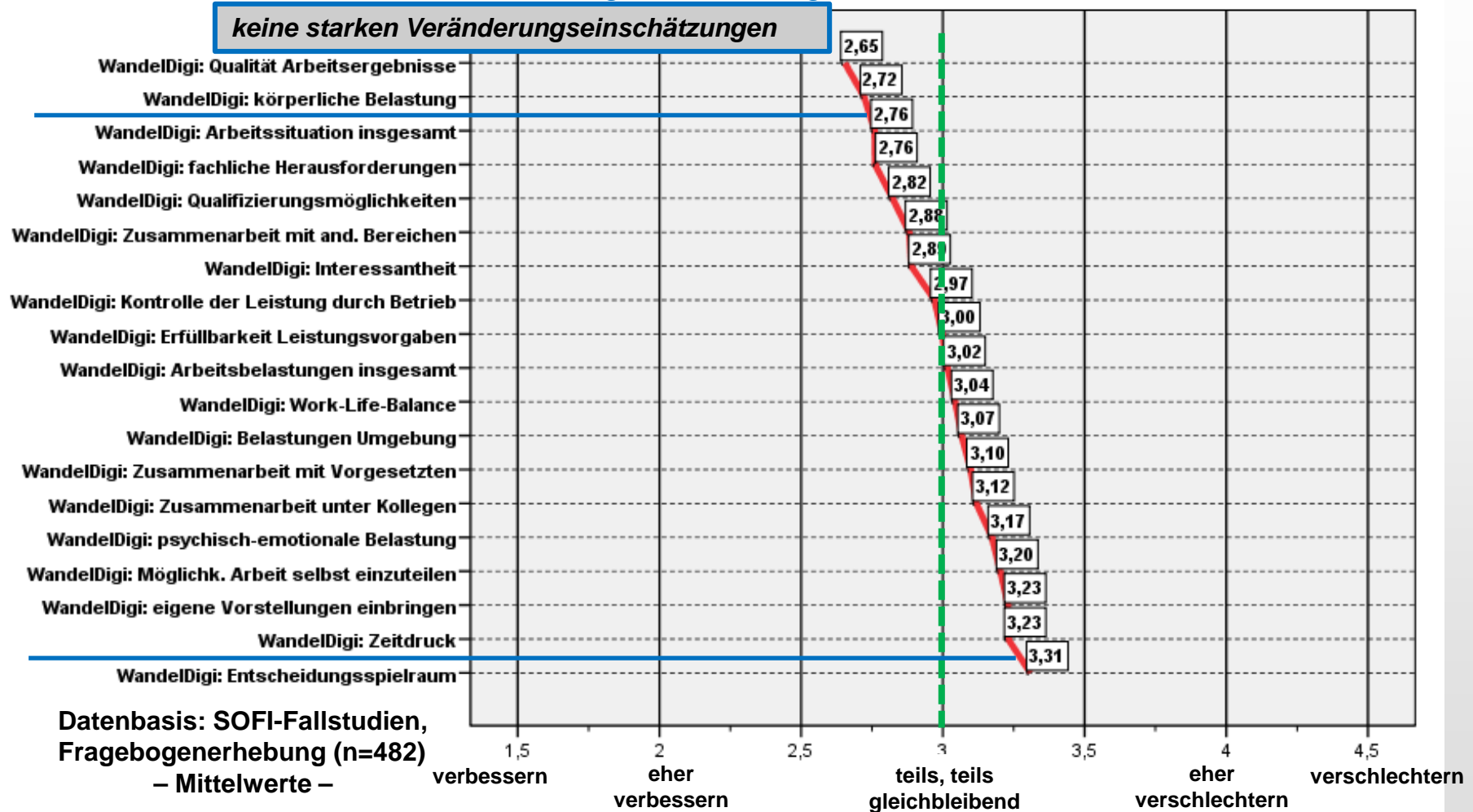
- (7) Haupttrend **Qualifikationswandel: Ergänzung fachlicher Expertise**
- nur vereinzelt Beispiele für harte, substantielle Dequalifizierung
 - Tendenz: **Verbindung bestehender und neuer Wissensdomänen** aus dem Bereich der IT-Hard- und Software (**Hybridisierung**)
 - **beruflich strukturiertes Erfahrungswissen** bleibt Kernbestandteil
 - **erweiterte Kompetenzen**: Prozess-Know-how („Zusammenhänge“), fachübergreifende Kooperation, Selbstbewusstsein/-organisation
 - **Weiterentwicklung von Berufsbildern/-ausbildung**
- (8) **Qualifizierung**: bekannte Defizite (**zu spät, zu selektiv, zu eng**) sowie Spannung: **Kompetenzanforderungen** ↔ **Kompetenzentwicklung**
- Gelegenheiten zu „beiläufigem“ Erwerb von Erfahrungswissen sind in stark vernetzten/automatisierten Prozessen erschwert
 - lernförderliche Arbeitsorganisation eher selten (Leistungssituation)
 - **Arbeiten und Lernen** sind generell nur **selten integriert**

Gliederung

1. Digitalisierung & Arbeit: Datenbasis, Nutzungsformen
2. Entwicklungslinien digitalisierter Arbeitswelten
- 3. Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht**
4. Fazit: Herausforderungen

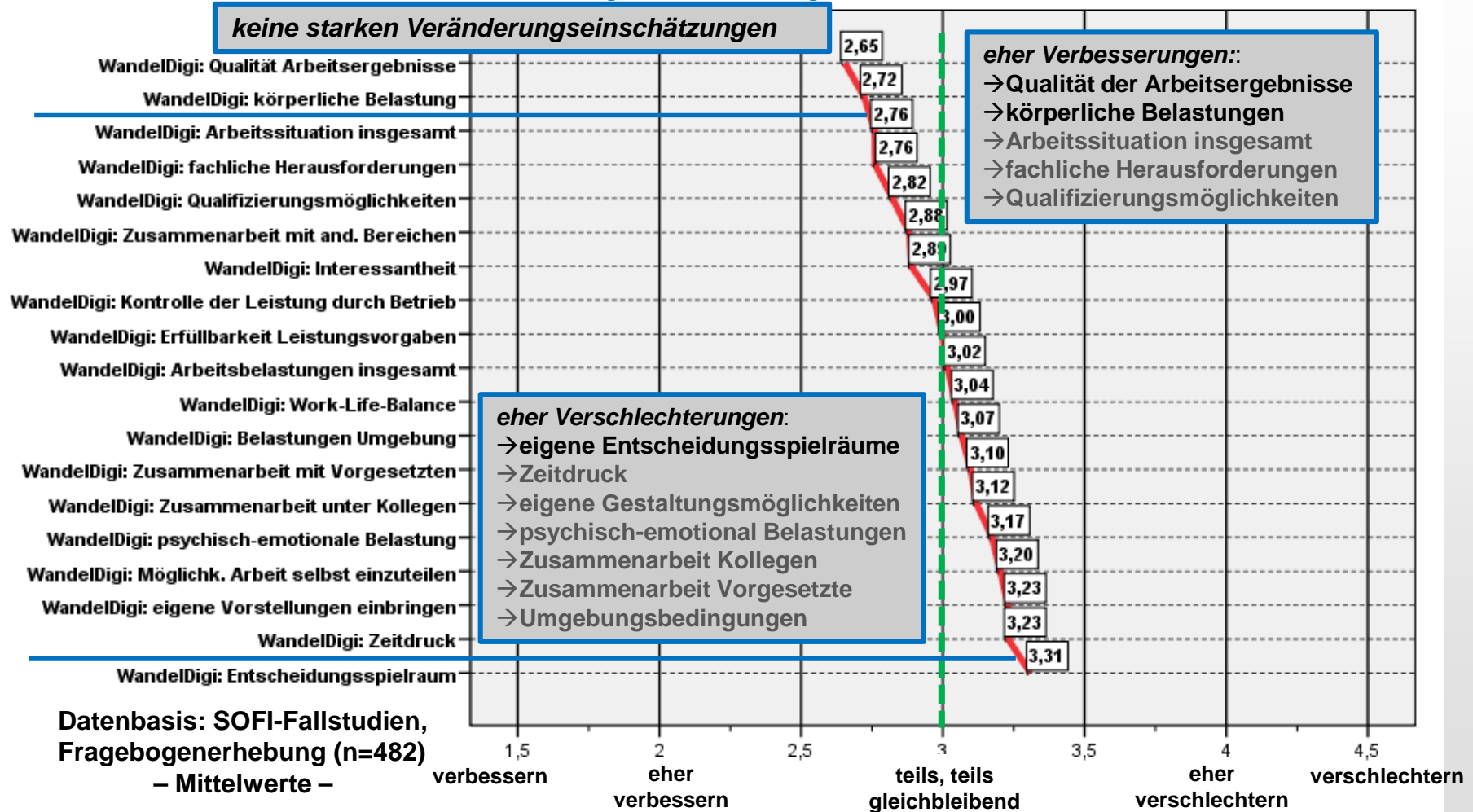
Veränderungen der Arbeitssituation durch Digitalisierung

Frage: „Welche Einschätzung haben Sie zu den Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Technologien auf Ihre Arbeitssituation? Was wird sich bezogen auf Ihre Tätigkeit verbessern, was wird sich verschlechtern?“



Veränderungen der Arbeitssituation durch Digitalisierung

Frage: „Welche Einschätzung haben Sie zu den Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Technologien auf Ihre Arbeitssituation? Was wird sich bezogen auf Ihre Tätigkeit verbessern, was wird sich verschlechtern?“



Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht (1)

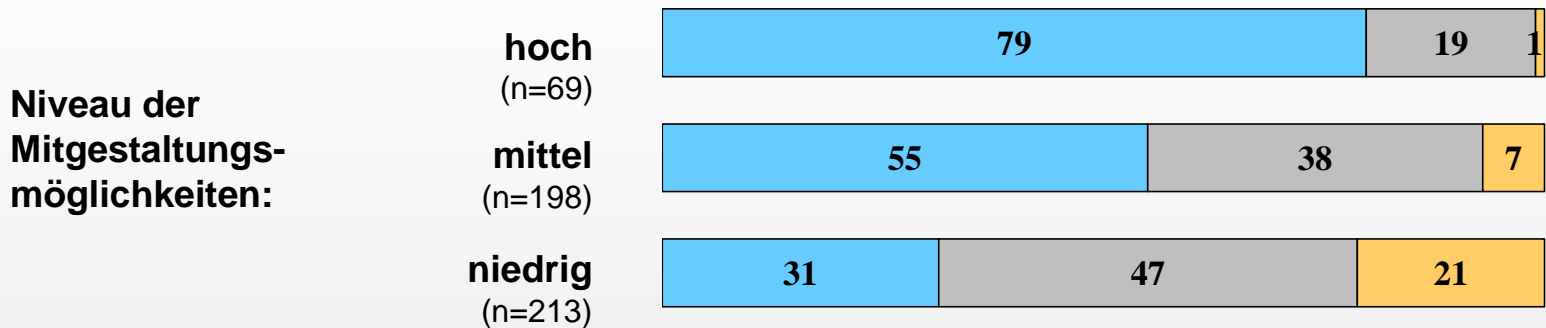
- (1) **Technische Neuerungen** spielen eine **erhebliche Rolle**.
→ **doppelte Kritik** der Beschäftigten: **unzureichende Technikausstattung**
- (2) **Arbeitsplatz** gilt **durch Technik(!)** – fast durchweg – **nicht** als **bedroht**.
→ mitunter Verunsicherung angesichts weitreichender Automatisierung
→ Praktiken der Betriebe, Grenzen der Technik, Kompetenzbewusstsein
- (3) **Haltung** der Beschäftigten **gegenüber neuen Technologien** im beruflichen Alltag ist in Fallstudien (67-84%) **mehrheitlich positiv**.
(Fallstudie ‚Verunsicherung‘: mehrheitlich (51 %) „abwartend/neutral“/„gemischte Gefühle“)
→ **Effektivität der eigenen Arbeit** und der betrieblichen Abläufe:
→ **erhöhte Transparenz**/bessere Informationen („Professionalität“)
→ **Entlastung** von (lästigen/zeitraubenden) **Routinetätigkeiten**
→ erhöhte **Prozesssicherheit**, Vermeidung von Fehlern
- (4) **Befürchtungen**: (a) **geringere Handlungsspielräume**, (b) **verstärkte Kontrolle/Überwachung**, (c) **Erreichbarkeit**, (d) **‚Kluft‘** untereinander

Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht (2)

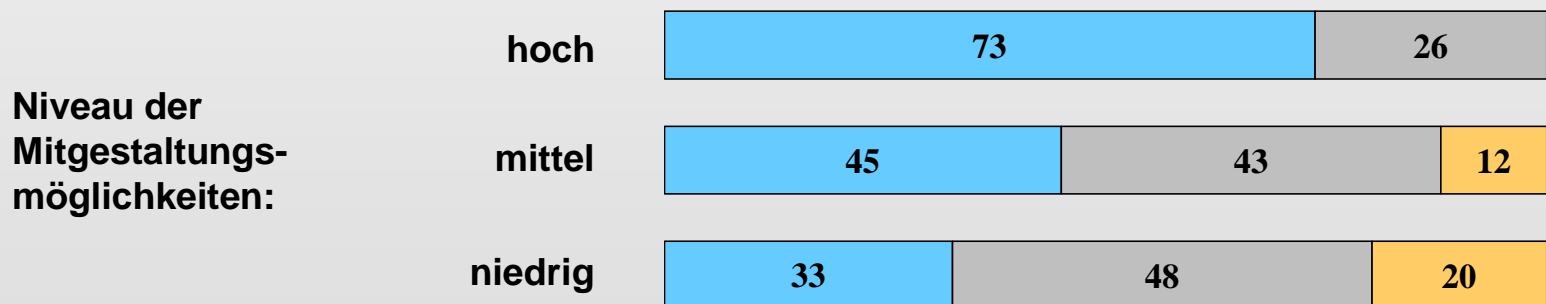
- (5) Zentraler **Kritikpunkt**: Angesichts **überschätzter Leistungsfähigkeit, Technismängeln, zu wenig nutzungsorientierter Gestaltung** der Systeme/Abläufe treten die erhofften Positiveffekte zu wenig ein und werden zu wenig erlebt.
→ **verstärkte Arbeits-/Leistungsintensivierung**
- (6) In Verbindung mit der Tatsache, dass die **Beschäftigten (Arbeitsebene)** in die Ausgestaltung der Digitalisierung (Technik und Abläufe) **zu wenig eingebunden** sind, werden nicht nur geringer Nutzen und Leistungsintensivierung kritisiert.
Weit verbreitet wird diese Dynamik zudem als **Ausdruck unzureichender Wertschätzung** und als **Missachtung** der eigenen **professionellen Kompetenzen** erlebt.
- (7) Umgekehrt besteht ein **deutlicher Zusammenhang** zwischen **Mitgestaltungsmöglichkeiten** und **Wohlbefinden in der Arbeit**.

Digitalisierung und Arbeit

Frage: „*Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?*“



Frage: „*Welche Einschätzung haben Sie zu den Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Technologien auf Ihre Arbeitssituation im Hinblick auf Effizienz und Effektivität des Arbeitens, der Qualität der Arbeitsergebnisse?*“



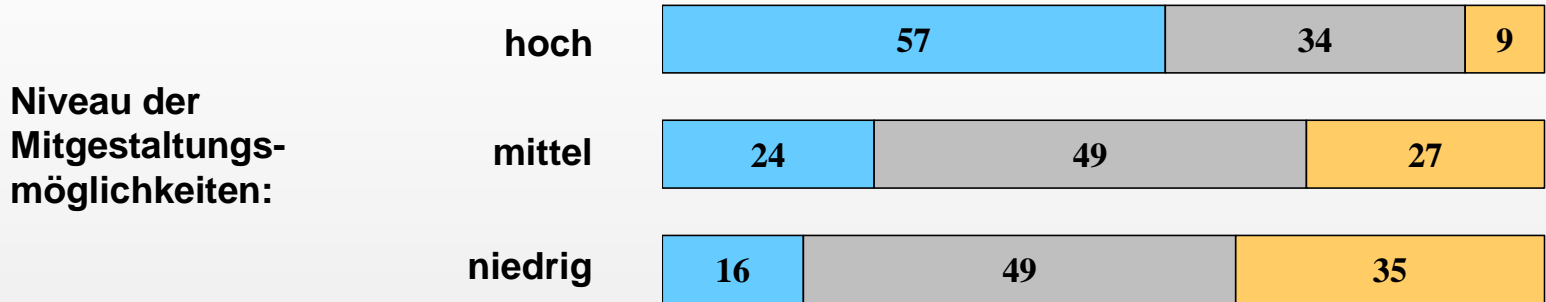
Datenbasis:
Beschäftigtenbefragung SOFI GidA 4.0 (n=482)

(eher) verbessern teils, teils / gleich bleiben (eher) verschlechtern

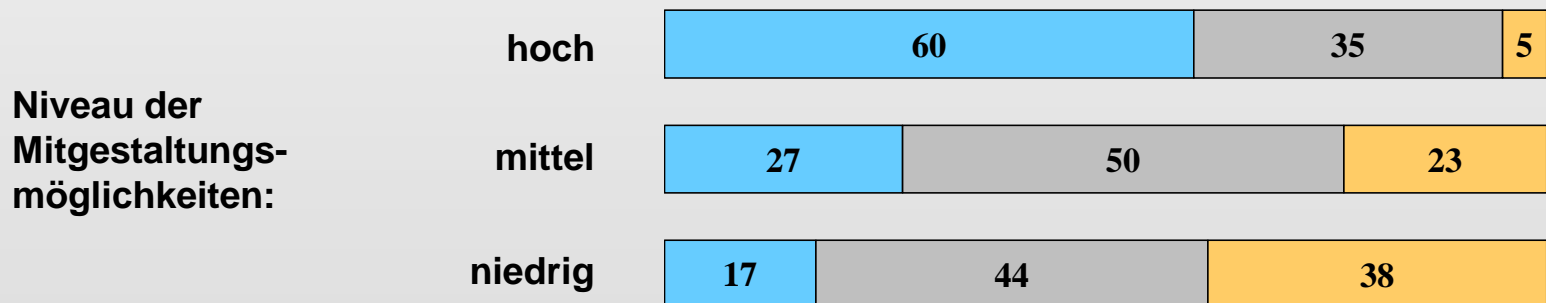
Angaben in %

Bedeutung von Mitgestaltungsmöglichkeiten

Frage: „Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt hinsichtlich der Möglichkeiten, in der Arbeit gesund zu bleiben?“



Frage: „Wie bewerten Sie Ihre Arbeit so wie sie jetzt ist in Bezug auf Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden?“



Datenbasis:
Beschäftigtenbefragung SOFI GidA 4.0 (n=482)

(sehr) gut teils, teils (sehr) schlecht

Angaben in %

Gliederung

1. Digitalisierung & Arbeit: Datenbasis, Nutzungsformen
2. Entwicklungslinien digitalisierter Arbeitswelten
3. Digitalisierung & Arbeit aus Beschäftigtensicht
- 4. Fazit: Herausforderungen**

Herausforderungen

- (1) **beteiligungsbasierte Arbeits-/Technikgestaltung**
 - **Mitgestaltungsmöglichkeiten** der Arbeitsebene (Kundensicht?)
 - **Rolle** der **betrieblichen Führung** und **Interessenvertretung**
 - konkrete **Organisationskonzepte** und **Ressourcen**

 - (2) **Umgang** mit erhöhter **Transparenz** der Systeme und Prozesse
 - **Was** wird genutzt? **Wer** nutzt sie? **Wofür** wird genutzt?
 - erhebliche **Klärungs-** und **Regelungsbedarfe**
 - Bereitstellung und **Nutzung** von Daten so **prozessnah** wie möglich

 - (3) Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe erfordern eine **Verschränkung von Arbeiten & Lernen**
 - lernförderliche Arbeitsformen/–bedingungen (auch: Ressourcen)

 - (4) **Interessenvertretung** bedeutet **doppelter Spagat** („beidhändig sein“)
 - sich als **einmischen UND Beteiligung** organisieren und **zulassen**
 - **digitale** Technologien nutzen **UND analog** und **präsent** sein
-