

Digitalisierung der Arbeitswelt: Warum die Automatisierung der Arbeit nicht das Ende ist / Jan Weddehage

Sollte die Automatisierung der Arbeit in Zukunft den Menschen die Arbeit abnehmen? Nein! Denn: Wirtschaftliche Produktivität und sinnvolle Arbeit gehen nicht zwangsläufig mit der Digitalisierung der Arbeitswelt Hand in Hand. Statt uns die Arbeit abnehmen zu lassen, sollten wir besser selbst tätig werden.

Roboter, künstliche Intelligenzen und Algorithmen würden in Zukunft immer mehr Aufgaben übernehmen, die heute noch von Menschen ausgeführt werden. Der Grund: Die Maschinen würden effizienter arbeiten. Diese Entwicklung führe nicht nur zu einer höheren Produktivität, sondern auch zu einer Reduzierung der Arbeits- und Personalkosten.

Digitalisierung der Arbeitswelt: Automatisierung als Chance?

Doch, was wird aus den Menschen, wenn die Maschinen ihnen die Arbeit in Zukunft abnehmen würden? Laut den Autoren sei Arbeit ein wichtiges Ordnungsprinzip in unserer individualistischen Gesellschaft. Die Menschen würden sich mit dem, was sie tun, identifizieren.

Und diese Form der Identifikation bliebe auch in Zukunft bestehen—trotz, oder gerade weil die Maschinen die Arbeitswelt dominieren würden. So könne sich die Produktionssteigerung durch Roboter etwa durch eine Besteuerung der Unternehmen für die gesamte Gesellschaft auszahlen.

Durch diese zusätzlichen Einnahmen sei es beispielsweise möglich, soziale Umverteilungsmaßnahmen wie das bedingungslose Grundeinkommen auf den Weg zu bringen. Für diese Variante macht sich unter anderem Tesla-Chef Elon Musk stark. Eine Alternative bietet Bill Gates Vorschlag einer allgemeinen Steuerpflicht von Robotern am Arbeitsplatz.

Mithilfe der richtigen politischen Steuerung sei die Automatisierung der Arbeit weniger ein Problem, als vielmehr eine Chance. Den Autoren zufolge müsse nicht länger gearbeitet werden, um den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen. Die Menschen seien nicht mehr gezwungen, etwas zu tun, was für sie keinen Sinn ergebe. Stattdessen könnten sie selbst bestimmen, mit welcher Form von Arbeit sie sich identifizieren möchten. Und diese Identifizierung führe dazu, dass sich auch ihr produktiver Output steigern.

Der kreative Mensch: ein Wettbewerbsfaktor?

Das Versprechen der Automatisierung lautet also: mehr Produktivität und sinnvolle Arbeit. Eine Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter. Klingt zu schön, um wahr zu sein? Ist es auch. In dieser Gleichung fehlt eine wichtige Variable: die Kreativität der Menschen.

Roboter, künstliche Intelligenzen und Algorithmen mögen zwar effizienter arbeiten als der Mensch. Wozu sie allerdings (noch) nicht in der Lage sind, ist kreatives Denken; also das Denken von völlig Neuem. In dieser Hinsicht ist der Mensch den Maschinen überlegen. Paradoxerweise ist es aber gerade diese Kreativität, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt nur unzureichend ausgeschöpft, ja, sogar unterdrückt wird.

Das Erbe des Taylorismus

Die interne Führung und Organisation heutiger Unternehmen basiert noch immer auf Strukturen, die seit der ersten industriellen Revolution in der Mitte des 18. Jahrhunderts nahezu unverändert geblieben sind. Trotz Digitalisierung der Arbeitswelt prägt das

tayloristische System bis heute in weiten Teilen das Bild der Berufswelt. Weiterhin sind klare Hierarchien sowie feste Kommando- und Zeitstrukturen tonangebend.

Vorgesetzte mit festen Zuständigkeiten sind dafür verantwortlich, dass die Unternehmen bei möglichst geringen Ressourcenaufwand möglichst hohe Profite erzielen. Die Mitarbeiter tauchen in dieser Kalkulation zumeist nur als Risikofaktor auf. Allgemein herrscht die Annahme vor, dass sie nur durch die Ausübung von Druck und durch die Festlegung rigider Abläufe dazu gebracht werden können, effizient zu arbeiten.

Die Automatisierung scheint besonders attraktiv zu sein, da sie es erlaubt, den Menschen vollständig aus dieser Gleichung herauszustreichen. Mitarbeiter müssen nicht mehr durch Führungskräfte zurechtgewiesen, sondern lediglich Maschinen programmiert werden. Im Gegenzug können die Mitarbeiter nun tun und lassen, was sie wollen. Die Belegschaft glücklich, die Manager zufrieden? Nicht wirklich. Denn im Grunde ist damit niemandem geholfen.

Unternehmen, die auf dem tayloristischen Organisationsmodell aufbauen, sind nicht darauf ausgelegt, die Wünsche ihrer Mitarbeiter nach eigenständiger und sinnvoller Arbeit zu erfüllen. Sie ähneln vielmehr bürokratischen Verwaltungsapparaten, in denen feste Vorschriften und Prozesse vor den Bedürfnissen der Mitarbeiter stehen.

Die Automatisierung führt deshalb nicht zwangsläufig zu sinnvollerer und produktiverer Arbeit. Es reicht nicht aus, auf diese Entwicklung allein auf politischer Ebene durch soziale Umverteilungsmaßnahmen zu reagieren. Es bedarf gleichzeitig eines Umdenkens auf Ebene der Organisation von Arbeit—und dieses Umdenken muss durch die Führungsetagen angestoßen werden.

Aber warum sollten die Menschen noch eine Rolle in der Unternehmensorganisation spielen, wenn Maschinen für ihren Lebensunterhalt sorgen? Weil soziale Umverteilungsmaßnahmen wie das bedingungslose Grundeinkommen oder eine Steuerpflicht für Roboter nur so lange funktionieren, wie Gewinne erwirtschaftet werden. Wenn nichts da ist, kann auch nichts verteilt werden.

Erschöpfung statt Wertschöpfung

Sie sorgt für eine wachsende Komplexität, höhere Dynamik und stärkere Vernetzung auf allen Ebenen. Durch die allgemeine Beschleunigung der Welt stehen die Unternehmen unter einem beständigen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Um auf den nun engen und dynamischen Märkten bestehen zu können, müssen immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit verarbeitet und bewertet werden.

Und das ist durch einzelne Führungskräfte oder Gruppen kaum mehr zu leisten. Die Zentralisierung von Wissen in kleinen Kreisen ist aufgrund der gesteigerten Komplexität und Dynamik wirtschaftlich nicht mehr effizient. Wissen unterliegt einem rapiden Wandel und ist immer weniger kanonisierbar. Dennoch wird weiterhin mit aller Macht versucht, Wissen punktuell zu konzentrieren.

Immer ausgefeiltere Disziplinierungs- und Kontrollmechanismen sollen den Managern ihre Handlungsfähigkeit in beschleunigten Zeiten zurückgeben. Hier wird aber lediglich der Teufel mit dem Beelzebub ausgetrieben. Denn statt ihre Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen, finden sich die Manager in Meetings wieder, führen Mitarbeitergespräche, handeln Budgets aus und lesen die Reports, die sich auf ihren Schreibtischen stapeln. Diese wiederkehrenden und immer gleichen Aufgaben werden zu den Konstanten des Arbeitsalltags. Zeit für Neues bleibt nicht.

Das Versprechen der Automatisierung von Arbeit ist daher ein Versprechen, das nicht mehr zeitgemäß ist. Denn eine bis ins kleinste Detail durchkalkulierte und auf Effizienz getrimmte Arbeitsmaschine ist auf den heutigen Märkten weder ein Garant für wirtschaftliche Produktivität noch Quell persönlicher Selbstverwirklichung. Es mögen sich zwar kurzfristig Erfolge einstellen; auf langfristige Sicht ist dieses Vorgehen aber wenig erfolgsversprechend.

Denn: Die Automatisierung bleibt auf dem Auge der Organisation von Arbeit blind. Und das ist ein Problem. Tayloristische Struktur- und Verwaltungssysteme sind nämlich nicht in der Lage, mit der durch die Digitalisierung der Arbeitswelt initiierten Dynamik und Komplexität umzugehen.

Unternehmen bleiben nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie die Kreativität ihres qualifizierten und immer besser ausgebildeten Personals durch den aktiven Einbezug in die Unternehmensplanung und -ausrichtung fördern. Einzig auf diese Weise kann für eine schnelle Innovations- und Reaktionsfähigkeit—wie sie von Claudia Schröder und Bernd Oestereich in “Das kollegial geführte Unternehmen” gefordert wird—in unsicheren Zeiten gesorgt werden.

Arbeit neu organisieren

Heutzutage müssen Mitarbeiter aus verschiedenen Fachgebieten ihr Wissen spontan und abteilungsübergreifend zusammenbringen können, um gemeinsam Ideen zu erarbeiten und Innovationen auf den Weg zu bringen.

Um Eigeninitiative und Selbstverantwortung zu steigern, müssen Rahmenrichtlinien festgelegt werden, innerhalb deren Grenzen die Mitarbeiter ihre Potenziale frei entfalten können. Denn wie Niels Pfläging in “Organisation für Komplexität” schreibt: Führung wirkt nicht selbst motivierend, sondern kann nur die Bedingungen für Motivation schaffen.

Stabilität und Erfolg in einem stark dynamisierten Umfeld sind abhängig von flexiblen Strukturen, die sich situativ anpassen. Nicht nur Open-Space-Projekte, sondern auch agile Management-Frameworks wie Scrum oder Innovationsprozesse wie Design Thinking nehmen sich dieser Aufgabe an. Sie begegnen den Herausforderungen der Digitalisierung mit einer Neu-Organisation von Arbeit.

Diese Ansätze setzen auf iterative Arbeitsprozesse in multidisziplinären Teams und fördern Kooperation, Selbstbestimmung, Vertrauen sowie Transparenz. Auf diese Weise wird den Mitarbeitern Raum für echte, kreative Innovationen gegeben. Und auch das Management erhält wieder mehr Freiheiten. Sie müssen nicht mehr kontrollieren und überwachen, sondern können sich auf die wichtigen Dinge konzentrieren. Kurzum: eine wirkliche Win-win-Situation.

Anstatt auf das Versprechen der Automatisierung von Arbeit zu vertrauen, sollte die Organisation von Arbeit in Angriff genommen werden. Während die Menschen die erste Entwicklung nur als passiver Beobachter verfolgen können, sind sie in die zweite aktiv involviert. Nicht die Abnahme der Arbeit durch Maschinen, sondern ihre Neu-Organisation führt langfristig zu mehr Produktivität und sinnvoller Arbeit. Statt zu hoffen, dass uns die Arbeit abgenommen wird, sollten wir uns selbst an die Arbeit machen.