

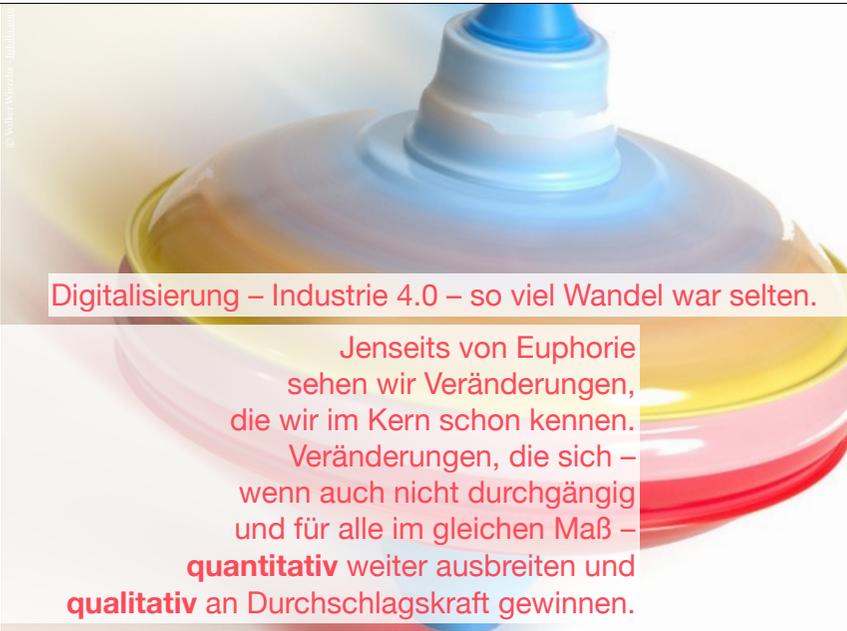
UNIVERSITÄT HOHENHEIM



## Arbeit 4.0 – das Ende der Beruflichkeit wie wir sie kennen?

Input bei der Tagung „Perspektiven von Beruflichkeit“ am 22.01.2015 in Frankfurt/M.

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer

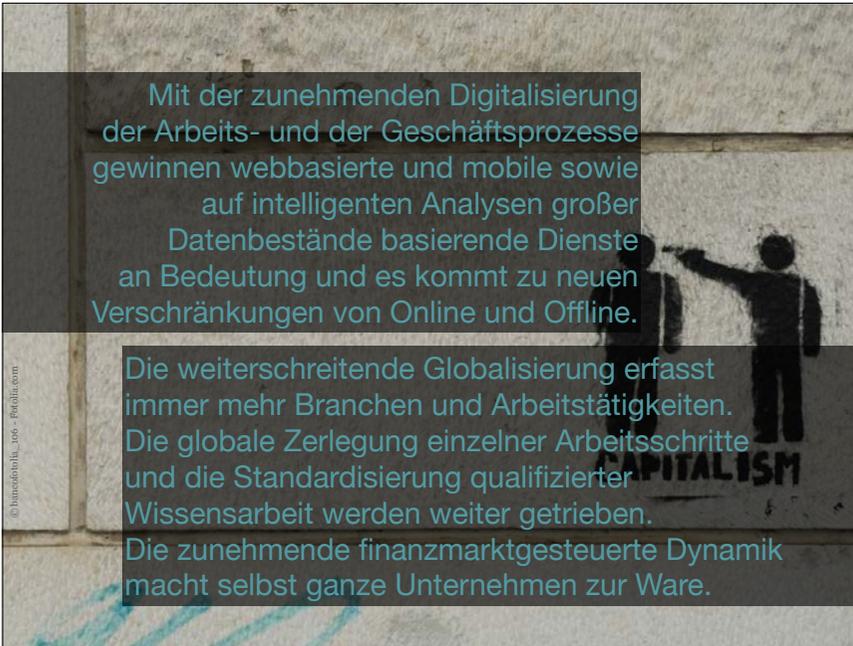


© VolkerWorwath - Fotolia.com

Digitalisierung – Industrie 4.0 – so viel Wandel war selten.

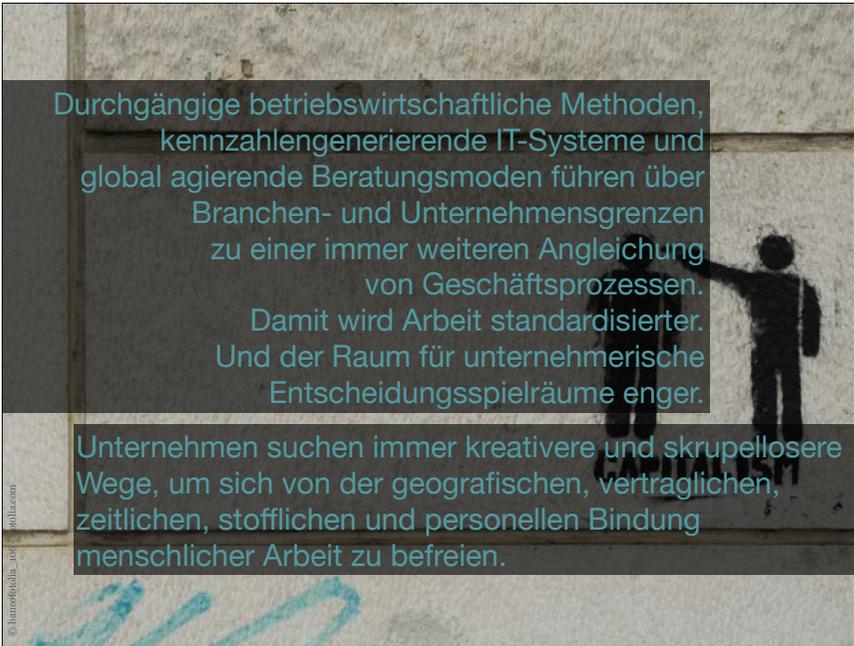
Jenseits von Euphorie sehen wir Veränderungen, die wir im Kern schon kennen. Veränderungen, die sich – wenn auch nicht durchgängig und für alle im gleichen Maß – **quantitativ** weiter ausbreiten und **qualitativ** an Durchschlagskraft gewinnen.





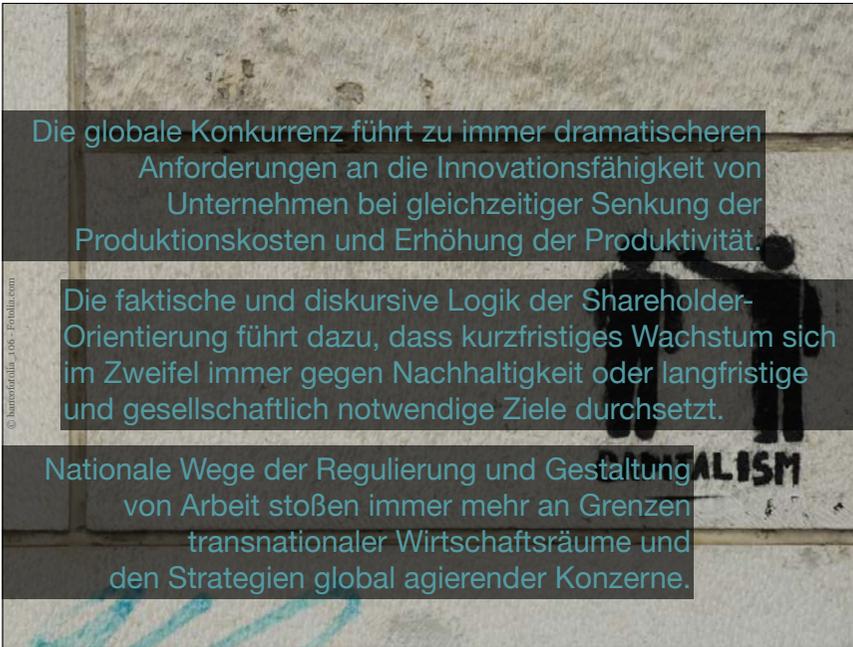
Mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeits- und der Geschäftsprozesse gewinnen webbasierte und mobile sowie auf intelligenten Analysen großer Datenbestände basierende Dienste an Bedeutung und es kommt zu neuen Verschränkungen von Online und Offline.

Die weiterschreitende Globalisierung erfasst immer mehr Branchen und Arbeitstätigkeiten. Die globale Zerlegung einzelner Arbeitsschritte und die Standardisierung qualifizierter Wissensarbeit werden weiter getrieben. Die zunehmende finanzmarktgesteuerte Dynamik macht selbst ganze Unternehmen zur Ware.



Durchgängige betriebswirtschaftliche Methoden, kennzahlengenerierende IT-Systeme und global agierende Beratungsmoden führen über Branchen- und Unternehmensgrenzen zu einer immer weiteren Angleichung von Geschäftsprozessen. Damit wird Arbeit standardisierter. Und der Raum für unternehmerische Entscheidungsspielräume enger.

Unternehmen suchen immer kreativere und skrupellose Wege, um sich von der geografischen, vertraglichen, zeitlichen, stofflichen und personellen Bindung menschlicher Arbeit zu befreien.



Die globale Konkurrenz führt zu immer dramatischeren Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten und Erhöhung der Produktivität.

Die faktische und diskursive Logik der Shareholder-Orientierung führt dazu, dass kurzfristiges Wachstum sich im Zweifel immer gegen Nachhaltigkeit oder langfristige und gesellschaftlich notwendige Ziele durchsetzt.

Nationale Wege der Regulierung und Gestaltung von Arbeit stoßen immer mehr an Grenzen transnationaler Wirtschaftsräume und den Strategien global agierender Konzerne.



## Also Ende der Beruflichkeit?

Diese Entwicklungstrends sind aufs Engste miteinander verwoben, verstärken sich wechselseitig und geraten selten in Widersprüche zueinander.

Das bedeutet für Beschäftigte: steigendes individuelles Risiko, deregulierte Arbeitsverhältnisse, zunehmende Belastung, Gefahr der Dequalifizierung.



Die skizzierten Entwicklungen produzieren systematisch Widersprüche und Spannungsfelder. Diese haben Auswirkungen für Unternehmen, ihre Führungskräfte und vor allem die Beschäftigten. Und: sie müssen tagtäglich *bearbeitet* werden.

Was aber **auch** passiert,

© fotokanalar - Fotolia.com



**Komplexität**

Was immer globaler, dynamischer und digitalisierter wird – wird auch komplexer. Die Beherrschung von Komplexität ist längst eines der vorherrschenden Themen im Managementdiskurs. Unternehmen versuchen, Komplexität zu beherrschen. Und erreichen das Gegenteil. Neue Formen einer erfolgreichen Bewältigung finden sich nur selten.

© fotokanalar - Fotolia.com



**Innovationsfähigkeit**

Der Anspruch an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wächst ständig. Wachstum ist in vielen Bereichen nur noch zu generieren durch neue Geschäftsmodelle. Innovation auf systemischer Ebene ist eine qualitativ neue Herausforderung: Management und Beschäftigte müssen sich im Gesamten neu erfinden.

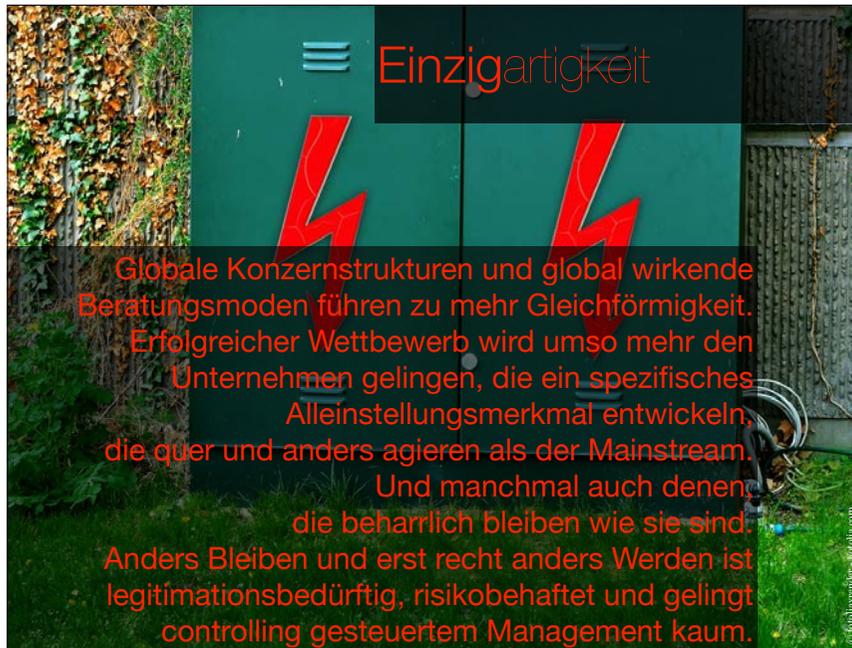
© fotokanalar - Fotolia.com



**Autonomie**

Schon jetzt ist die Komplexität und Turbulenz auf Märkten und in Unternehmen nur in Griff zu kriegen, indem Beschäftigten mehr Handlungsautonomie zugestanden wird. Das „Loslassen“ aber gelingt Unternehmen schlecht. Allzu oft löst sich das Autonomieversprechen auf in eine ungleiche Verteilung der Risiken. Die Potenziale echter Autonomie bleiben meist ungenutzt.

© fotokanalar - Fotolia.com



## Einzigartigkeit

Globale Konzernstrukturen und global wirkende Beratungsmoden führen zu mehr Gleichförmigkeit. Erfolgreicher Wettbewerb wird umso mehr den Unternehmen gelingen, die ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal entwickeln, die quer und anders agieren als der Mainstream. Und manchmal auch denen, die beharrlich bleiben wie sie sind. Anders Bleiben und erst recht anders Werden ist legitimationsbedürftig, risikobehaftet und gelingt controlling gesteuertem Management kaum.

© Fotolia.com - Fotolia.com



## Zukunftsbewältigung

Zunehmend müssen Unternehmen gesellschaftliche Veränderungen antizipieren und mit ihnen umgehen. Gesellschaftliche Veränderungen, politische Weichenstellungen, geopolitische Verwerfungen, Bewegungen in anderen als den eigenen Märkten – all das muss eingehen in Geschäftsstrategien. Dafür ist die heutige Managergeneration schlecht ausgebildet und kleineren Unternehmen fehlen die Ressourcen.

© Fotolia.com - Fotolia.com



## Offline wird das neue Online

Je mehr die Digitalisierung Normalität wird, desto weniger gelingt damit allein ein USP. Webbasierte Dienste sind schnell kopierbar. Was umso wichtiger werden wird ist alles, was nur offline seine Qualität entfaltet: Echte Nähe zum Kunden. Stoffliche Produkte. Erlebte Dienstleistungen.

© Fotolia.com - Fotolia.com



## Management kann die Widersprüche nicht bearbeiten, die es produziert.

© Fotolia.com - Fotolia.com

Komplexität

Innovationsfähigkeit

Autonomie

Zukunftsbewältigung

Einzigartigkeit

Offline wird das neue Online

Das alles kann: der Mensch.

© Olesia Bilkei - Fotolia.com

Arbeitskraft

Formale Qualifikation  
Leistung  
Kontrolle  
Arbeitsverhältnis  
Tauschwert  
Warenförmig – quantifizierbar

Preis der Ware Arbeitskraft  
00.00 EURO

Arbeitsvermögen

Individuelle Wissensformen  
Genuine Handlungsmodi  
Fähigkeiten u. Erfahrungen  
Autonomie und Eigensinn  
Subjektivierendes  
Arbeitshandeln  
Gebrauchswert

© Olesia Bilkei - Fotolia.com

Qualifizierte Menschen  
mit domänenspezifischem  
Fach- und Erfahrungswissen,  
mit domänenübergreifenden Fähigkeiten,  
mit der Kompetenz zur Selbstorganisation  
und zur permanenten Weiterentwicklung.

Was deshalb wichtiger wird,

© Olesia Bilkei - Fotolia.com

Bildungswege und -strukturen,  
in denen diese Fähigkeiten umfassend  
erworben werden können.  
Arbeitsorganisationsformen,  
in denen diese Fähigkeiten verausgabt  
und weiter entwickelt werden können.

Was deshalb wichtiger wird,

© Olesia Bilkei - Fotolia.com

Kompetenzen für neue Formen der Digitalisierung, beziehen sich nicht auf den Umgang mit dem Web oder Apps.

Beschäftigte mit einer soliden beruflichen Kompetenz haben keine Schwierigkeiten im Umgang mit Social Media Tools oder QR-Codes. Das Besondere der neuen Digitalisierung ist ja deren leichte Bedienbarkeit.

Welche Beruflichkeit brauchen wir für Arbeit 4.0?  
Arbeit 4.0 ist ohne Beruflichkeit nicht zu haben.

**Beruflichkeit** und Arbeit 4.0

... um die neuen Tools und Geräte in bestehende Arbeitsumgebungen sinnvoll und nutzbringend zu implementieren

...um die Potenziale der neuen Technologien für eine gute Re-Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse einzuschätzen

...um auf dieser Basis die internen und externen Abläufe zu reorganisieren und für Unternehmen, Beschäftigte und Kunden nutzengenerierend zu gestalten

...das Potenzial der Digitalisierung für ganz neue Geschäftsmodelle und neue Arbeitswelten zu heben und zu realisieren.

**Beruflichkeit** ist unverzichtbar

Ich freu mich auf die Diskussion dazu –  
**vielen Dank!**

...wie sie zu bewahren und weiter zu entwickeln ist, ist damit noch nicht gesagt.

**Beruflichkeit** ist unverzichtbar