

# Kultur und Selbstorganisation in der digitalisierten Arbeitswelt



**BGM-Fachtagung 2016**

**Ravensberger Spinnerei, Bielefeld 26.10.2016**

**Prof. Dr. Bernhard Badura**

**Universität Bielefeld**

Zum Thema Digitalisierung überschneiden sich gegenwärtig zahlreiche Diskussionen und Problemstellungen. Drei scheinen mir besonders beachtenswert:

Die industriepolitische Diskussion in Deutschland zum Thema „**Industrie 4.0**“;

Die unter US-Ökonomen entfachte Debatte über den Beitrag der Digitaltechniken zum **Wirtschaftswachstum**;

Die bisher konzeptionell und empirisch völlig unterentwickelte Diskussion zu möglichen **sozialen, gesundheitlichen und politischen Auswirkungen**.

# Industriepolitischer „Weckruf“

# „Industrie 4.0“

Verweist auf „die horizontale und vertikale Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette mit der Verlagerung der Steuerung von oben nach unten.“

(Quelle: Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie;  
zitiert aus Süddeutscher Zeitung Nr. 226, 29. September 2016, S. 25)

# Neue Arbeitsteilung

Die Digitalisierung – darüber besteht heute weitgehend Konsens – bewirkt zwei grundlegende Veränderungen:

- Maschinen werden künftig nicht mehr nur starre Vorgaben ausführen, sondern sich dank künstlicher Intelligenz zu **lernenden Systemen** weiterentwickeln;
- dadurch und durch die Verbindung mit dem Internet kommt es zu einer **neuen Arbeitsteilung**. Maschinen übernehmen Aufgaben, die bisher dem Menschen vorbehalten sind.

# Digitalisierung als Chance

Bundesforschungsministerium: **„Die deutsche Industrie hat jetzt die Chance, die vierte industrielle Revolution mitzugestalten“** (stärker als dies in den vergangenen Umbrüchen der Fall war) (Dampfmaschine, Elektrisierung, Mikrochips).

(Quelle: Süddeutsche Zeitung, Nr. 226, 20. September 2016, S. 25)

# Digitalisierung als Bedrohung

Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagebau – Kernsektoren der deutschen Wirtschaft – könnten ihre weltweit führenden Positionen an Ingenieure und Unternehmen aus dem Silicon Valley verlieren.

(Botthof und Hartmann 215; Grünbuch des BMAS 2015)

# **Die US-amerikanische Diskussion zum ausbleibenden Wachstum und zunehmender Ungleichheit**



Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, 2014:

## The Second Machine Age

- ❑ Computer und andere digitale Errungenschaften haben auf unsere **geistigen Kräfte** die gleiche Wirkung wie Dampfmaschinen auf die Muskelkraft.
- ❑ Die Autoren sind überzeugt davon, dass der von der Digitaltechnik herbeigeführte Wandel **für die Wirtschaft durch und durch positiv** ist.
- ❑ Die digitale Technik hat für die Gesellschaft insgesamt negative Auswirkungen:
  - Unternehmen werden **weniger Mitarbeiter** benötigen.
  - Die **Mittelschicht verarmt** und die **soziale Ungleichheit nimmt zu**.

„Wir würden uns wünschen, dass digitale Technologien eine steigende Flut sind, die alle Boote gleichermaßen anhebt. Doch das sind sie nicht.“

(S. 203)

Robert J. Gordon, 2016:

# The Rise and Fall of American Growth

**„Technooptimisten“**

... prognostizieren einerseits starkes Wirtschaftswachstum, andererseits anhaltende Massenarbeitslosigkeit und weiter zunehmende soziale Ungleichheit.

Robert J. Gordon, 2016:

# The Rise and Fall of American Growth

## „Technopessimisten“

... anerkennen massive Produktivitätssteigerungen auf der Mikroebene aber nur geringe makroökonomische Effekte.

„Wir finden Computer überall nur nicht in der Produktivitätsstatistik“ (Solow)

Der starke Abschwung in der Produktivität der US Ökonomie fand zeitgleich statt mit der Einführung von Smartphones und iPads.

„These sources of innovation have disappointed in what counts in the statistics on productivity growth, their **ability to boost output per hour.**“

(Gordon 2016, 599)

Zwischen 1870 und 1940 gab es viele Erfindungen, die für uns Menschen bedeutsam waren: Elektrizität, Gas, Telefon, fließendes Wasser, Radio, Fernsehen, Toiletten mit Wasserspülung

(Gordon 2016)

„Auf welche Erfindung wollen Sie eher verzichten: auf die Toilette? Oder auf Facebook?“

„Ich glaube, dass die digitale Revolution nicht mehr viele Innovationsreserven hat.“

(Gordon 2016)

- In den USA wächst die Produktivität so langsam wie niemals zuvor.
- Wir müssen aber stärker wachsen, um die eigentlich zentralen Probleme zu bewältigen:
  - Demographischer Wandel
  - Zunehmende Ungleichheit
  - Hohe Staatsverschuldung

(Gordon 2016, 601 ff.)



# Brynjolfsson und McAfee

1. ... bezeichnen sich einerseits als „technologische Deterministen“; andererseits betonen sie, **dass Werte immer wichtiger werden, wenn immer mehr technisch machbar ist** (S. 309);
2. ... sehen ungeahnte Möglichkeiten zur Optimierung der Ablauforganisation sagen aber wenig, über sich daraus ergebende Notwendigkeiten zur Optimierung der **Aufbauorganisation** z.B. von Machtgefüge oder Unternehmenskultur;
3. ... sehen die wachsende Bedeutung „**immaterieller Vermögenswerte**“ und fordern die Entwicklung **neuer Kennzahlen** zu ihrer Erfassung und Beeinflussung (S. 134 ff).

Weder Brynjolsson und McAfee noch Gordon befassen sich mit **sozialen** und **gesundheitlichen Folgen** der Digitalisierung.

David Goleman, 2014:

## Focus. The Hidden Driver of Excellence

- ❑ Digitale Techniken wie z.B. das iPhone beanspruchen immer mehr Aufmerksamkeit und **beeinträchtigen unsere persönlichen Beziehungen** in und außerhalb der Arbeit.
- ❑ Je mehr Zeit wir mit technischen Verbindungen verbringen, umso stärker **verarmen unsere sozialen Fähigkeiten**.
- ❑ **Internetabhängigkeit** entwickle sich in den USA zu einer „nationalen Gesundheitskrise“.
- ❑ Informationsreichtum fördere die **Unfähigkeit, sich auf etwas zu konzentrieren**.
- ❑ Die **Fähigkeit zur Konzentration** („focus“) ist eine der wichtigsten Fähigkeiten zur Arbeitsbewältigung in einer Kopfarbeitergesellschaft.

# Unvermittelte Zwischenmenschlichkeit

Die von Neuroforschern vertretene These vom Gehirn als einem sozialen Organ räumt zwischenmenschlichen Prozessen „von Angesicht zu Angesicht“ eine zentrale Bedeutung ein für die Entwicklung neuronaler ebenso wie für die Entwicklung sozialer Netzwerke.

(z.B. Kandel 2014)

Laut einer neuen Studie verbringen Studentinnen einer US-amerikanischen Universität durchschnittlich 10 Stunden pro Tag mit ihrem mobilen Telefon.

(Quelle: New York Times Oct. 2016)

# Flucht in eine virtuelle Realität?

Digitalisierung eröffnet die Möglichkeit zur Flucht in eine virtuelle Welt. Warum wird diese Möglichkeit von so vielen Menschen wahrgenommen?

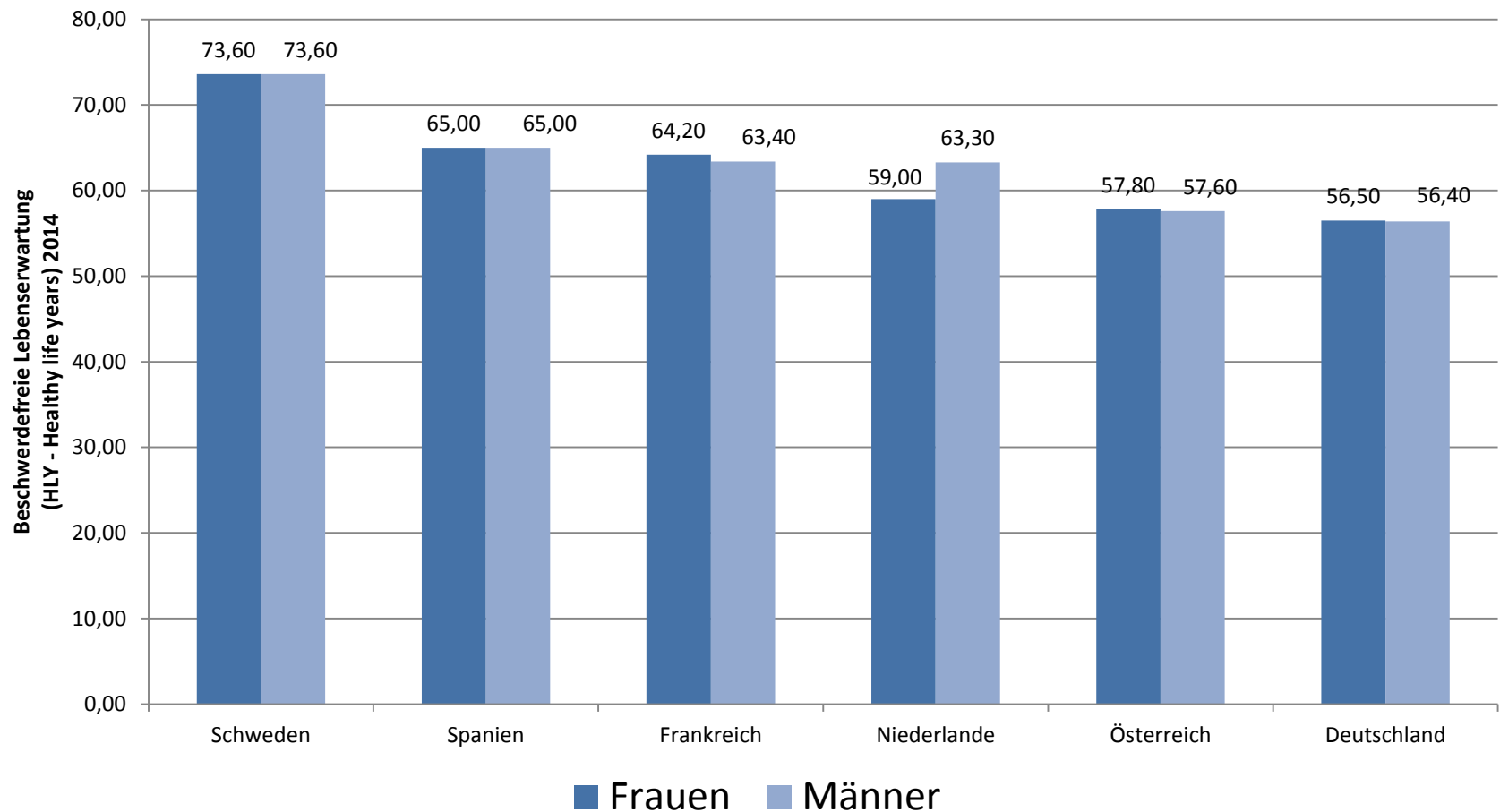
# Die gesundheitswissenschaftliche Perspektive

# Psychische Energie des Menschen wird zu einem knappen Gut

- Die digitalisierte Kopfarbeitergesellschaft erzwingt ein deutliches Mehr an Aufmerksamkeit für Schutz, Förderung und Wiederherstellung der **psychischen Gesundheit**.
- Das gilt für alle hochentwickelten Gesellschaften, für Deutschland aber ganz besonders. Die EU Statistiker mahnen schon seit geraumer Zeit, dass gesünder älter werden in Deutschland deutlich seltener stattfindet als in zahlreichen Nachbarländern.



# Beschwerdefreie Lebenserwartung



Quelle: EU-Statistik „Beschwerdefreie Lebenserwartung“ (2014)

# Psychische Störungen beeinträchtigen Lebensqualität und Leistungsfähigkeit

- Wieviel zu der entgangenen „beschwerdefreien Lebenserwartung“ hierzulande psychische Störungen beitragen, wissen wir nicht.
- Was wir wissen ist: Psychische Störungen bewegen sich in Deutschland auf einem hohen Niveau (z.B. „Stressreport“ der Bundesregierung).
- Globalisierung, Alterung der Belegschaften und die Digitalisierung werden dazu beitragen, dass sich dieses Problem nicht von alleine lösen sondern zukünftig noch deutlich verstärken dürfte.

# Digitalisierung fördert Mitarbeiterorientierung

Die Digitalisierung wird Organisationen dazu veranlassen, sich mehr mit den Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befassen, auf deren **Energieeinsatz**, auf deren **Wissen** und **Erfahrungen** sie in Zukunft noch stärker angewiesen sein werden.

# Führung mit „weichen“ Kennzahlen

- Unternehmen sind heute reich an finanziellen Kennzahlen aber arm an Kennzahlen über den Stand ihres Human- und Sozialvermögens. Wir sollten Kennzahlen entwickeln, die valide Auskünfte geben, wie es um die **Kultur**, um die **Führung**, um die **Mitarbeiterbindung** und die **Gesundheit** der Beschäftigten bestellt ist.
- Ohne ein solches Mehr an Eigentransparenz fällt es schwer, psychische Gesundheit gezielt und wirksam zu verbessern.

# Kennzahlenvergleich zweier Organisationen

## Klinik 19

Burn-out: 46,47

- Träger: privat
- Bettenzahl: 316
- Auslastungsquote: 80,0%
- Personal absolut: 182
  
- **Sozialkapital: 49,49**
- **Organisationskultur: 12,44**
- Beziehungsklima: 19,05
- Führungsqualität: 18,46
- Sinnhaftigkeit der Arbeit: 5,61
- **Commitment: 7,76**
- Zeitdruck: 1,45
- Autonomie: 1,99
  
- Geschlecht Anteil männlich: 26,6%
- Alter Anteil <30 Jahre: 3,1 %
- Bildungsgrad Anteil hoch: 9,6%
- Position Anteil oberes Level: 2,1%

## Klinik 8

Burn-out: 33,11\*\*\*

- Träger: privat
- Bettenzahl: 360
- Auslastungsquote: 87,2%
- Personal absolut: 134
  
- **Sozialkapital: 67,44\*\*\***
- **Organisationskultur: 20,76\*\*\***
- Beziehungsklima: 22,98\*\*\*
- Führungsqualität: 23,53\*\*\*
- Sinnhaftigkeit der Arbeit: 6,72\*\*\*
- **Commitment: 10,05\*\*\***
- Zeitdruck: 1,09\*\*
- Autonomie: 2,50\*\*\*
  
- Geschlecht Anteil männlich: 21,4%
- Alter Anteil <30 Jahre: 20,1%\*\*\*
- Bildungsgrad Anteil hoch: 8,5%
- Position Anteil oberes Level: 2,4%\*

\*\*\*zweiseitig signifikant auf dem Niveau von 0,001; \*\*0,01; \*0,05

Quelle: Ehresmann 2016

# Veraltete Aufbauorganisation

- Digitalisierung wird die Ablauforganisation effizienter machen – allerdings mit durchschlagendem Erfolg nur dann, wenn es auch zu Änderungen in der Aufbauorganisation kommt.
- Ohne Abbau steiler Hierarchien, ohne mehr Selbstorganisation, ohne Kulturwandel in Richtung vertrauensvolle Kooperation stoßen technische Neuerungen in der Ablauforganisation schnell an ihre Grenzen.

# Keine Angst vor Selbstorganisation

- Selbstorganisiertes Arbeiten ist **intrinsisch motiviertes Arbeiten**, orientiert an hoher **Fachlichkeit**, an **Qualitätsstandards** und an einer ausgeprägten **Berufsethik**.
- Selbstorganisiertes Arbeiten erfordert Führung durch **„soft power“** – durch Überzeugung, Werte, Empathie und Begeisterung.
- Selbstorganisiertes Arbeiten erfordert klare Ziele und **starke Bindung an eine attraktive Unternehmenskultur**.

# Mängel in der Führungskultur

„Zwischen Führenden und Normalbürgern hat sich eine enorme Lücke aufgetan, die die Verbindung zwischen beiden zerstört [...].

Es ist eine Art globale Elite entstanden, deren Mitglieder vornehmlich aufeinander blicken und nicht auf diejenigen, für die sie Verantwortung tragen.“

Dahrendorf (2009)



Nicht in der Technik liegt die Lösung unserer Probleme sondern in der Kultivierung des uns von der Evolution in die Wiege gelegten sozialen Vermögens zur gegenseitigen Hilfe und friedfertiger Kooperation.