

Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

### **Dr. Kira Marrs**

Dieser Film macht betroffen. Es gibt sehr viele Menschen, die Angst vor der Digitalisierung haben. Diese Digitalisierung müssen wir sehr ernst nehmen. Sie sehen sich mit einer übermächtigen Technologie konfrontiert und befürchten, dass sie überwacht werden, dass sie kontrolliert werden, dass ihre Qualifikationen in Zukunft nichts mehr wert sein werden.

Wir dürfen aber bei dieser Betroffenheit nicht stehen bleiben, sondern müssen gemeinsam mit den Menschen Handlungsfähigkeit entwickeln. Dazu gehört auch, dass wir erkennen, dass nicht die Digitalisierung an sich das Problem ist, sondern das, was wir Menschen daraus machen. Völlig zu Recht hat in diesem Kontext die renommierte US-amerikanische Professorin Zuboff in der „FAZ“ kritisiert: „Nicht Technologien vernichten Arbeitsplätze, sondern Menschen mit Geschäftsinteressen.“ (Beifall) In meinem Referat heute möchte ich Gestaltungsoptionen im digitalen Umbruch ausloten, um Menschen zu helfen, Handlungsfähigkeit zu gewinnen.

Lieber Frank Bsirske, liebe Kolleginnen und Kollegen! Es ist mir eine sehr große Ehre, hier im Rahmen des ver.di-Bundeskongresses sprechen zu dürfen. Der Titel meines Beitrags lautet: Die Zukunft der digitalen Arbeitswelt gestalten. Digitales Fließband oder neue Humanisierung der Arbeit?

Dieser programmatische Titel ist die Quintessenz aus vielen Jahren Forschung am ISF in München zum Thema Informatisierung der Gesellschaft. Aktuell erforschen wir den digitalen Wandel in drei empirischen Forschungsprojekten beim Bundesministerium für Bildung und Forschung und beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Dabei fokussieren wir auf die Themen digitale Dienstleistungen in modernen Wertschöpfungskonzepten, Wissensarbeit im modernen Unternehmen der Zukunft und Frauen in der digitalen Arbeitswelt.

Ich freue mich, heute die wichtigsten Ergebnisse dieser Analysen präsentieren zu dürfen.

Mit der aktuellen Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft sind wir Zeitzeugen eines ganz grundlegenden Umbruchs mit weitreichenden Folgen für Unternehmen und für Beschäftigte.

In der aktuellen Diskussion fallen immer wieder Begriffe wie Revolution und disruptiver Wandel. Diese Begriffe stehen dafür, dass sich ein ganz grundlegender Wandel vollzieht, dass bisher gut funktionierende Geschäftsmodelle radikal infrage gestellt werden, dass Märkte vollkommen umgekrempelt werden, dass Uber die Taxifahrer frisst. Wer hätte vor fünf Jahren gedacht, dass Taxifahrer von der Digitalisierung betroffen sein könnten? Dabei



Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

geht es nicht um die Automatisierung des Taxifahrens, sondern um die Koordination von Mobilität über den Informationsraum.

Ähnliches gilt für die Online-Plattform Airbnb, die der Hotelbranche gehörig Druck macht.

Interessant ist auch die Automobilindustrie, denn hier treten mechanische Werte wie Geschwindigkeit oder Gewicht in den Hintergrund, wenn es um die Frage geht, wer die Millionen von Daten im Auto kontrolliert und beherrscht und sie mit dem Internet vernetzt.

Bei den aktuellen heiß diskutierten Themen wie dem autonomen Fahren merkt man, wie sich völlig neue Geschäftsmodelle am Horizont abbilden, und diese Geschäftsmodelle werden von den Daten her gedacht. Wer hätte vor ein paar Jahren gedacht, dass deutsche Automobilunternehmen Angst vor Unternehmen wie Google und Apple und ihrem Google-Car und iCar haben könnten!

Gerade in Deutschland viel beachtet sind neue Produktionsmodelle auf der Basis der Digitalisierung. Mit Blick auf die Fertigung sind hier sicherlich Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Fabrik die zentralen Stichworte. Hier geht es um cyber-physische Systeme, um das Internet der Dinge, also zum Beispiel darum, dass Werkstücke ihre Weiterverarbeitung und den Transport zum Bestimmungsort selbst bestimmen. Und es geht um die Frage: Welche Rolle spielt der Mensch in der digitalen Fabrik der Zukunft? Wo bleibt der Mensch in der Industrie 4.0?

Aber auch mit Blick auf das Thema „Wissensarbeit“ entstehen völlig neue Produktionsmodelle. Dafür stehen aktuell die Begriffe Cloudworking und Crowdsourcing, die vor allem in der IT-Branche vorangetrieben werden, und dieses Thema ist wirklich hoch brisant.

Wenn Unternehmen über den Informationsraum flexibel auf eine unbestimmte Menge an Arbeitskräften in der weltweiten Cloud zugreifen können, ohne diese per Arbeitsvertrag an sich binden zu müssen, macht sich Angst in den Belegschaften breit. Und die Gefahr, dass auf dieser Seite der Rechtsstatus des Arbeitnehmers und die Sozialversicherungssysteme ausgehöhlt werden und das Regulationssystem der Arbeit insgesamt unter Druck kommt, liegt auf der Hand.

Die digitale Revolution verändert aber auch die Arbeitskonzepte sehr grundlegend, und eine ganze zentrale Frage ist hier: Wie wird der Arbeitsplatz der Zukunft beschaffen sein? Gibt es in Zukunft überhaupt noch einen festen Arbeitsplatz im Betrieb? Oder werden wir dort arbeiten, wo wir gerade sind: von zu Hause aus, im Café oder vielleicht im Zug?

Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

Viele Unternehmen schließen aktuelle Betriebsvereinbarungen zum Thema „Mobilarbeit“, um genau das zu regeln. Zum Beispiel: Kann man von zu Hause aus arbeiten? Wird die Mobilarbeit als echte Arbeitszeit anerkannt? Wie sieht es mit Präsenzzeiten aus? Gibt es das Recht auf Nichterreichbarkeit für Beschäftigte? Wie schaffen wir es hier, eine neue Zeitsouveränität zu verankern, und wie verhindern wir, dass eine Unkultur der permanenten Verfügbarkeit hier weiter um sich greift? (Beifall)

Wir stehen erst am Anfang der digitalen Transformation. Die Frage ist: Wo geht die Reise hin? Wie wird die Zukunft der Arbeitswelt aussehen?

Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den Beschäftigungseffekten. So fürchten Experten nach aktuellen Prognosen gar einen Tsunami auf dem Arbeitsmarkt. Denn die neue Welle der Digitalisierung wird die Produktivität in vielen Branchen enorm erhöhen. Die Frage ist: Wie gehen wir mit diesen Produktivitätspotenzialen um, und wie können wir den sich abzeichnenden Wandel von Tätigkeits- und Qualitätsprofilen bewältigen? Eine neue Arbeitszeitinitiative scheint hier gesellschaftlich dringend geboten zu sein, mit Blick auf die Produktivitätspotenziale der Digitalisierung, aber auch als Basis für zeitgemäße Partnerschaften zugunsten von Frauen und Männern. (Beifall)

Unsere Untersuchungen zeigen: Der digitale Umbruch der Arbeitswelt findet jetzt statt, und er wird ähnlich tiefgreifend sein wie die Durchsetzung der Industrie ab Mitte des 19. Jahrhunderts. Mein Thema ist jetzt: Wodurch entfaltet die Digitalisierung so eine tiefgreifende Wirkung auf die Arbeitswelt? Wie können wir diese Digitalisierung im Sinne der Menschen gestalten? Das bedeutet: Wie können wir die Potenziale und Chancen der Digitalisierung für eine humane und nachhaltige Arbeitswelt der Zukunft nutzen?

Was ist Digitalisierung? Kurz gesagt bedeutet Digitalisierung, Informationen maschinenoperabel zu machen. Das heißt, wir verwandeln Informationen in eine digitale Form, sodass eine logische Maschine damit operieren kann. Informationen maschinenoperabel zu machen, ist ehrlich gesagt ein ziemlich alter Hut. Wir tun dies, seit wir Computer nutzen, also spätestens seit den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts.

Die Gefahr der aktuellen Digitalisierungsdiskussion ist, dass wir die Besonderheiten des aktuellen Digitalisierungssprungs nicht erkennen. Wie in den Neunzehnhundertfünfzigerjahren denken wir die Digitalisierung immer im Gegensatz von Mensch und Maschine. Die aktuelle Digitalisierung ist allerdings viel mehr als das. Richtig verstanden ist sie vor allem Kommunikation zwischen Menschen.



Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

Was ist also das Neue? Der Punkt, auf den ich hinauswill, ist das Entstehen eines weltweiten Informationsraums. Wir gehen davon aus: Mit dem Aufstieg des Internets zu einem global verfügbaren Informationsraum hat ein regelrechter Produktivkraftsprung stattgefunden.

Was macht diesen Produktivkraftsprung im Wesen aus? Entscheidend ist, dass dieser Informationsraum weit mehr ist als eine gigantische digitale Bibliothek, als Algorithmen oder hyperschnelle Breitbandleitungen. Es ist vielmehr ein sozialer Handlungsraum entstanden, der Menschen miteinander vernetzt. Hier lernen sich Menschen kennen, interagieren miteinander und tauschen sich aus.

Dabei macht genau das lebendige Miteinander des Internet dieses aus und prägt eine ganz neue Funktionsweise. Arbeitswelt und Lebenswelt sind auf eine ganze neue Weise miteinander vernetzt.

Mit Blick auf die Arbeitswelt bedeutet dies, dass der Informationsraum zu einem neuen Raum der Produktion und zum Fundament für die Entwicklung von Arbeit wird, und zwar nicht nur als Nische für eine Handvoll Nerds, sondern für alle Tätigkeiten, bei denen ein digitaler Arbeitsgegenstand möglich ist. Es trifft also die Organisation der Abläufe, der Prozesse und der Arbeitsteilung, also das ortsübergreifende und zeitunabhängige Zusammenspiel von ganz vielen Menschen. Zugespitzt könnte man sagen: Was die Maschinensysteme der großen Industrie für die Entwicklung der Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert waren, ist der Informationsraum für die Entwicklung im 21. Jahrhundert.

Wenn man genau hinsieht, merkt man natürlich, dass dieser Produktivkraftsprung zwei Seiten hat: auf der einen Seite eine ganz neue Qualität der Nutzung und Vernetzung digitaler Produktivkräfte, auf der anderen Seite eine neue Qualität der Überwachung, der Kontrolle, die bis zur Verhaltenssteuerung einzelner Menschen führt.

Wir stehen erst am Anfang eines sehr grundlegenden Veränderungsprozesses. Die Frage lautet: Wo geht die Reise hin?

Mit Blick auf die Zukunft der Arbeitswelt stehen wir an einem Scheideweg. Es zeichnet sich eine Entwicklung ab, die man als digitales Fließband oder Datenpanoptikum bezeichnen kann. Hier geht es um eine vollständige Kontrolle der Beschäftigten. Sie werden in digital getaktete Wertschöpfungsketten eingebunden, ihre Arbeitsleistungen werden immer transparenter, und sie können ohne die verbindenden Systeme keine eigenständigen Leis-

Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

tungen mehr erbringen. Durch die laufende Überwachung und Steuerbarkeit sind sie in einem immer höheren Maße Leistungsdruck ausgesetzt. Psychische Belastungen und auch das Burn-out-Risiko steigen enorm an. Frauen können sich nur in den Randbereichen der Arbeitswelt entfalten, die ständige digitale Erreichbarkeit sorgt für weiter steigende Verfügbarkeitserwartungen und verschlechtert ihre beruflichen Entwicklungschancen drastisch.

Die gegenläufige Entwicklung wäre eine Humanisierung der Arbeit. Hier sorgt die Digitalisierung dafür, Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen zu fördern und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu steigern.

Das würde bedeuten, dass Menschen die Chancen und Potentiale der Digitalisierung für ein Mehr an Gestaltungsmöglichkeiten und Zeitsouveränität in der Arbeit nutzen. Die neuen Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten würden für eine Demokratisierung der Arbeitswelt genutzt. Und geschlechtergerechte Strukturen und eine egalitäre Gestaltung der digitalen Arbeitswelt wären denkbar.

Wenn man sich diese beiden Leitorientierungen mal anguckt und vergleicht, dann gibt es sehr viele Menschen, die das Negativszenario für wahrscheinlicher halten. Aber es besteht die Chance für das Positivszenarium. Diese Chance sollten wir nutzen, um die Digitalisierung im Sinne der Menschen zu gestalten. (Beifall) Das schauen wir uns jetzt mal konkret an.

Ich habe drei Dienstleistungsbereiche vorbereitet, die besonders von der Digitalisierung betroffen sind. Dabei geht es mir jetzt immer um die Frage: Wie können wir den digitalen Wandel gestalten? Wie können erste Möglichkeitsräume genutzt werden?

Mein erstes Beispiel ist das Privatkundengeschäft in Banken. Hier haben die jüngsten Neuigkeiten uns allen verdeutlicht: Die digitale Revolution hat die Banken längst erreicht und führt hier zu weitreichenden Umwälzungen. Immer mehr Menschen erledigen ihre Bankgeschäfte im Internet. Online-Banken ohne eigene Filialen wachsen. Hunderte von Finanzdienstleister wollen Teilgeschäfte deutscher Banken übernehmen. Kunden nutzen im Internet alternative Lösungen des Zahlungsverkehrs wie PayPal. Die klassischen Banken und Sparkassen befinden sich im Rückzug. Sie fusionieren Filialen oder schließen sie. Nach der HVB im letzten Jahr kündigte nun die Deutsche Bank an, mehr als ein Viertel ihrer 750 Filialen bis Ende 2016 schließen zu wollen. Zukünftig sollen standardisierte Geschäfte wie Überweisungen und Kontoeröffnung nur noch online erledigt werden, und die Kunden werden in eine neue digitale Vernetzung mit dem Bankmitarbeiter einbezogen.



Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

Wir erleben hier einen ganz grundlegenden Wandel der Arbeit. Software wird zu einem elementaren Bestandteil der Beratungs- und Serviceprozesse. Mit der neuen digitalen Vernetzung und dem Einsatz der Videoberatung wird sich vor allem die persönliche Beratung ganz grundsätzlich ändern. Auch erfordern die im Internet gut vorinformierten Kunden bankfachlich immer besser geschulte Beraterinnen.

Wie sieht sie dann aus, die Zukunft von Bankberaterinnen im digitalen Zeitalter? Wichtig wird es sein, die Beschäftigten für den souveränen Umgang mit der digitalen Arbeitswelt zu befähigen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Beschäftigte, die nicht über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, abgehängt werden. Hier bestehen neue Chancen für Beschäftigte, sich mit sozialer Kompetenz und einer Adaption neuer Medien als Kundenbeziehungsmanagerin im sogenannten Omnikanal zu positionieren und durch die neue Systemunterstützung höherqualifizierte Serviceleistungen als bisher erbringen zu können.

Auch der stationäre Handel ist durch die Digitalisierung mit einem tiefgreifenden Umbruch konfrontiert. Immer mehr Kunden gehen per Mausklick auf Einkaufstour und tragen so zum anhaltenden Wachstum im Onlinebereich bei. Mit mobilen Endgeräten und Shoppingapps sind die Onlinehändler heutzutage zu jeder Uhrzeit und von jedem beliebigen Ort aus erreichbar. Dabei steigt nicht nur der Wettbewerb zwischen Online- und Offlineshops, sondern auch zwischen den stationären Einzelhandelsgeschäften. Denn der Informationsraum schafft eine ganz neue Preistransparenz.

Durch die Verlagerung zum Onlinehandel geht der klassische Verkauf vor Ort natürlich verloren; denn hier berät sich der Kunde selbst. Bei Amazon oder Zalando gibt es dann Picker, die die Artikel aus den Regalen holen und die Päckchen zusammenpacken, aber keine qualifizierte Verkaufstätigkeit.

Digitalisierung anders gedacht könnte zu einer Aufwertung der Verkaufstätigkeit führen. Denn der Clou an der Digitalisierung ist, dass immer feiner granuliert Informationen über ganz komplexe Zusammenhänge entstehen, zum Beispiel durch RFID-Chips in Kleidungsstücken. Diese kleinen Funkchips werden nicht nur für die Inventur des Warenbestands genutzt, sondern können auch völlig neue Impulse für Ladengestaltung und Fachkonzepte geben, indem sie etwa informieren, welche Kleidungsstücke wie oft anprobiert worden sind, bevor sie verkauft worden sind, welche Umkleidekabinen besonders beliebt sind. Durch die gezielte Verbindung von digitalen Informationen mit dem Erfahrungswissen der Verkäuferinnen wird das bisherige Tätigkeitsfeld erweitert. Verkaufsberatung wird zukünftig über die Face-to-Face-Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde hinausgehen und digi-

Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

tale Medien mit einbeziehen. Auf dieser Basis kann zum Beispiel ein neuer Verkäuferinnentypus für das digitale Zeitalter entstehen.

Mein drittes Beispiel sind die Call-Center. Mit den Informationen vor Augen können immer mehr Service- und Beratungsleistungen statt vor Ort beim Kunden heutzutage remote erbracht werden. Sie wandern damit in Richtung zentralisierter Serviceabteilungen und Call-Center. So verändert sich das Leistungsspektrum und auch die Bedeutung moderner Call-Center sehr grundlegend. Die Beschäftigten erhalten damit einen zunehmenden Anteil an direkter Interaktion mit dem Kunden.

Mit dieser Zentralisierung der damit einhergehenden Systemsteuerung besteht aber auch die Gefahr einer weitergehenden Standardisierung der Tätigkeit. Hier stellt sich die Frage: Kommt es zu einer Ausweitung digitaler Fließbandarbeit im Dienstleistungsbereich oder entsteht damit im Sinne einer Highroad-Strategie die Möglichkeit zur Gestaltung neuer Formen hochwertiger qualifizierter Dienstleistungstätigkeit mit den neuen anspruchsvollen Feldern für remote arbeitenden Serviceeinheiten? Kann es zukünftig also zu einer Aufwertung von Call-Center-Tätigkeiten kommen? Dieser Fragestellung werden wir zusammen mit Lothar Schröder in einem neuen Track im Bundesministerium für Bildung und Forschung nachgehen. (Beifall)

Fassen wir zusammen: Die Digitalisierung ist in Deutschland angekommen. Aber wo geht die Reise hin? Entscheidend ist, dass wir aus der technischen Falle herauskommen. Weder die Technikoptimisten noch die Technikpessimisten schaffen die Grundlage für eine aktive Gestaltung der gesellschaftlichen Entwicklung. Wir müssen den Fatalismus und die Hilflosigkeit abwerfen und das Heft des Handelns übernehmen (Beifall)

Ich bin davon überzeugt, die digitale Gesellschaft wird nicht ohne die Menschen zu haben sein. Der digitale Umbruch von Arbeit schafft daher eine positive Leitorientierung. Diese muss am Leitbild des sozialen Handlungsraums orientiert sein. Wir betreiben die Digitalisierung, um Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen zu fördern. Deren Souveränität, deren Beteiligung und deren Empowerment steht hier im Mittelpunkt.

Ausgehend davon müssen wir drei zentrale Handlungsfelder angehen.

Erstens müssen wir den Strukturwandel der Arbeit aktiv begleiten. Wir müssen die Tätigkeiten, Qualifikationsprofile in der digitalen Gesellschaft vernetzen und zur Grundlage einer vorausschauenden Bildungs- und Personalpolitik machen.



---

Auszug aus dem Tagesprotokoll - Donnerstag, 24. September 2015  
Vortrag Dr. Kira Marrs, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF

Das bedeutet zweitens, dass wir nicht tatenlos zusehen dürfen, wenn das Regulationssystem der Arbeit, das sich als ein Fundament des Ausgleichs der Nachkriegsgesellschaft herausgebildet hat, unter dem Druck der Digitalisierung erodiert.

Drittens brauchen wir gerade mit Blick auf diesen Umbruch eine neue Initiative zur Humanisierung des Arbeitslebens. Die ist daran zu orientieren, die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen zu nutzen, um aus dem Produktivkraftpotential der Digitalisierung ein Mehr an gesellschaftlicher Wohlfahrt zu gewinnen. Es geht darum, die Digitalisierung im Sinne der Menschen zu gestalten.

Ich bin davon überzeugt, eine bessere digitale Arbeitswelt ist möglich. - Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. (Beifall)