



# Im digitalen Umbruch

Akzent Nr. 4

## Was wird aus der Arbeit?

Vor der Corona-Krise begegneten viele dem technischen Wandel in der Arbeitswelt mit Skepsis. Die Sorge, dass Roboter bald unsere Jobs erledigen und die Arbeit nicht mehr für alle reichen könnte, war weit verbreitet. Nach dem pandemiebedingten Probelauf mit digitalen Arbeitsprozessen ist die Akzeptanz für die Modernisierung gestiegen. Doch die Furcht vor dem Verlust von Arbeitsplätzen ist eher noch gewachsen: Niemand kann abschätzen, welche Folgen die Corona-Krise für Unternehmen und ihre Beschäftigten haben wird. Vor diesem Hintergrund stellen sich viele Fragen neu. Das Roman Herzog Institut (RHI) will mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen vor allem die Chancen der Digitalisierung ausloten.

### 1 Nichts bleibt, wie es ist

Corona stellt zurzeit alles infrage. Dennoch gibt es gesicherte Erkenntnisse, wie sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahren verändern wird: Durch die Digitalisierung wandeln sich klassische Berufsbilder und Tätigkeitsprofile. Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen, da Arbeit immer anspruchsvoller wird. Andererseits nehmen Maschinen den Menschen eintönige und schwere körperliche Tätigkeiten ab und senken viele Gesundheitsrisiken. Für einen Großteil der durch die Modernisierung wegfallenden Arbeitsplätze werden neue Jobs in anderen Bereichen entstehen, erwartet der [Ökonom Holger Bonin](#): „Der Strukturwandel ist kein Strukturbruch, sondern ein Anpassungsprozess, der sich kontinuierlich und in beherrschbarem Tempo vollzieht.“ Bonins Fazit: Die Arbeitsgesellschaft wandelt sich, steht aber nicht vor dem Aus.

### 2 Arbeit 4.0 ist agil und anspruchsvoll

Die Dynamik des Wandels verlangt von den Beschäftigten, sich laufend weiterzubilden. Außerdem werden Soft Skills wie Teamgeist, Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsvermögen immer wichtiger, so die [Soziologin Christiane Funken](#). Denn zunehmend arbeitet man projektbezogen in interdisziplinären Teams. Durch die Digitalisierung löst sich Arbeit vom physischen Ort und von festen Arbeitszeiten. Das ermöglicht flexibles Arbeiten, etwa im Homeoffice, und kann für mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten sorgen. Gleichzeitig verwischen die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Eine Lehre aus der Corona-Krise ist außerdem, dass digitale Vernetzung auf Dauer die persönlichen Kontakte nicht ersetzen kann.

## 3 Organisationen müssen flexibel sein

Auch Führungsaufgaben werden komplexer. Von Managern wird erwartet, „zwei Zeiten zu leben“: In der Gegenwart sollen sie gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielen und gleichzeitig für die Zukunft Erfolge sichern, sagt [Strategie-Experte Thomas Hutzschenreuter](#). Mehr als bisher wird es künftig auf ein souveränes Krisenmanagement ankommen. Innovative Ansätze wie New Work helfen Organisationen, mit dem digitalen Wandel umzugehen, so der [Unternehmensberater Lars Attmer](#). Wer effizient sein will, müsse den Beschäftigten Freiräume lassen, problemorientiert und dicht am Kunden arbeiten. Außerdem sollten Unternehmen die Mitarbeiter in ihre Marketingstrategie einbinden und zu Markenbotschaftern machen, empfiehlt [Kommunikations-expertin Magdalena Rogl](#). Das Sorge für mehr Identifikation, Transparenz und Authentizität.

## 4 Es gibt Gewinner und Verlierer

In Krisensituationen zeigt sich, wie belastbar und anpassungsfähig Menschen sein können. Für den [Hirnforscher Gerhard Roth](#) hängt es vor allem von der Resilienz der Mitarbeiter ab, wie gut sich ein Unternehmen gegen Umbrüche und Krisen behaupten kann. Doch einer Minderheit von Beschäftigten fehlen die Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt von morgen gefragt sind, oder sie können mit der Modernisierung nicht Schritt halten. Zudem sind neue Geschäftsmodelle wie Plattformarbeit und Crowdfunding mit Risiken verbunden, etwa kein festes Gehalt, keine Absicherung im Krankheitsfall oder mangelnde Altersvorsorge. Die Politik ist deshalb gefordert, für materielle Sicherheit und sozialen Ausgleich zu sorgen. Ein stabiles soziales Netz bleibt daher auch in Zukunft nötig – um die Kluft zwischen den Gewinnern und den Verlierern der Modernisierung zu verringern und um die negativen wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise abzufedern.

## 5 Der Roboter wird Kollege

Die Digitalisierung macht uns von Kontrolleuren zu Kollaborateuren der Technik, so die [Wirtschaftshistorikerin Martina Heßler](#). Nach ihrer Ansicht verliert der Mensch dadurch seine zentrale Position in der Arbeitswelt. Dann wäre er nur noch „eine Komponente in einem sozio-technischen System, in dem Algorithmen Empfehlungen geben, denen Menschen vertrauen müssten“. Zudem kommt es zu einer Verschiebung von Kompetenzen. Indem wir Computern wichtige Befugnisse und Entscheidungen übertragen, verändern sich auch unsere eigenen Fähigkeiten: Manches verlernen wir, anderes müssen wir neu lernen. Darum ist es wichtig festzulegen, welche Aufgaben wir delegieren wollen und welche nicht.

## 6 Digitales braucht Regeln

Die Pandemie hat unser Verhältnis zu Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) verändert. Die neuen Technologien erfahren gerade einen großen Vertrauensvorsprung. Um sie auch vertrauenswürdig zu machen, sind Richtlinien nötig, sagt [KI-Experte Damian Borth](#). Denn digitale Assistenten werden zu Partnern auf Augenhöhe und wir müssen uns in vielen Bereichen auf sie verlassen. Zur Frage, was künstliche Intelligenz darf und was nicht, haben 52 Experten im Jahr 2019 für die EU-Kommission ein Ethik-Papier verfasst. Dieses führt vier Grundprinzipien auf: KI soll die menschliche Autonomie wahren, gesellschaftlichen Schaden vermeiden, fair agieren und erklärbar bleiben.

## 7 Die soziale Frage stellt sich neu

Der digitale Strukturwandel wirft neue Verteilungsfragen auf: Ist es fair, wenn nur wenige von dem maschinengetriebenen Mehrwert profitieren? Wie kann der zusätzliche Wohlstand gerecht verteilt werden? Denn mehr Automatisierung sorgt für mehr Produktivität – gleichzeitig sind aber immer weniger Arbeitnehmer direkt an der Wertschöpfung beteiligt. Manche fordern, die von Robotern und künstlicher Intelligenz erwirtschafteten Erträge direkt zu besteuern. Mit den Einnahmen könnten wichtige gesellschaftliche Aufgaben und der soziale Ausgleich finanziert werden. Andere fürchten, dass eine höhere Besteuerung digitale Geschäftsmodelle unrentabel macht und Innovationen hemmt.

## 8 Am BGE scheiden sich die Geister

Im digitalen und im demografischen Wandel sehen die Befürworter eines bedingungslosen Grundeinkommens (BGE) die historische Chance für eine radikale Lösung der Verteilungsfrage. „Die Zeit ist reif“, glaubt der [Volkswirt Thomas Straubhaar](#). Eine staatliche Transferleistung, die jeder unabhängig von seiner Bedürftigkeit in gleicher Höhe und sein Leben lang erhält, soll das Existenzminimum sichern. Niemand müsse dem Staat gegenüber Rechenschaft darüber ablegen, wie er lebt und arbeitet. Dem hält der [Sozialexperte Georg Cremer](#) entgegen: „Der Sozialstaat ist kein Monster, das die Bürger bevormundet.“ Er warnt davor, die Sicherheit der bestehenden Sozialsysteme, die sich gerade jetzt bewähren, aufzugeben. Außerdem sei das BGE nur zu finanzieren, wenn stets genügend Menschen arbeiteten und Steuern zahlten – dazu fehle aber jeglicher Anreiz.

## 9 Wert der Arbeit steht infrage

Die Debatte über die gesellschaftlichen Folgen der Digitalisierung macht deutlich, dass der Mensch seine Position in der Arbeitswelt neu (er)finden muss. Bisher definiert er sich sehr stark über die Erwerbsarbeit: Sie sichert seine materielle Existenz und seinen sozialen Status. Wenn Maschinen immer mehr menschliche Arbeit übernehmen, welchen Wert hat der Mensch dann noch? Damit rüttelt die Modernisierung an den Grundfesten unseres Selbstverständnisses. Und sie fordert uns zu einer Neubewertung von Arbeit heraus – ein Prozess, der durch die Pandemie möglicherweise verstärkt wird: Denn als „systemrelevant“ haben sich in der Krise vor allem die Berufe erwiesen, die bei uns sonst wenig geachtet und schlecht bezahlt werden. Die Arbeit am Menschen – in Pflege und Sorge – könnte durch die aktuellen Erfahrungen künftig mehr Wertschätzung erfahren.

## 10 Die Zukunft bleibt offen

Dass ein Virus über Nacht globale Wertschöpfungsketten lahmlegt, dass Ländergrenzen dichtgemacht und Grundrechte eingeschränkt werden, um der Epidemie Einhalt zu gebieten – all das wäre vor wenigen Monaten undenkbar gewesen. Die aktuelle Situation beweist: Die eine wahrscheinliche Zukunft gibt es nicht, wohl aber mögliche Zukünfte. Wie diese aussehen könnten, erforscht das RHI mithilfe kreativer Methoden, etwa der Entwicklung von Szenarien. „Wir wollen dafür sensibilisieren, dass wir heute an Stellschrauben drehen können, die bestimmte Pfade in die Zukunft eröffnen oder schließen“, sagt RHI-Geschäftsführerin [Neşe Sevsay-Tegethoff](#). Zu mehr Gelassenheit angesichts unklarer Aussichten rät daher auch der Zukunftsforscher [Bernd Flessner](#): „Die Welt, in der wir heute leben, dürfte es nach früheren Vorhersagen gar nicht mehr geben!“

## Den Wandel selbst in die Hand nehmen

Auch in Zukunft bleibt Arbeit untrennbar mit dem Menschen verbunden – mit seinen individuellen Kompetenzen, seinem Erfindungsreichtum, seiner Geschicklichkeit und seiner Anpassungsfähigkeit. „Die Corona-Krise hat uns gezeigt, wie kreativ Menschen mit schwierigen Situationen umgehen. Jetzt kommt es darauf an, die Einzelnen, die Gesellschaft als Ganzes und die Unternehmen zu stärken, damit sie diese positiven Erfahrungen für die Zukunft nutzen können“, sagt RHI-Vorstandsvorsitzender [Randolf Rodenstock](#). „Wir müssen die Digitalisierung als eine Gestaltungsaufgabe für uns alle begreifen. Sie ist eine Chance, unsere Position in der Arbeitswelt zu überdenken und neu zu definieren sowie die geeigneten Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft festzulegen. Als RHI wollen wir den Entscheidungsträgern in Politik, Unternehmen und Verbänden auf der Basis gesicherter Erkenntnisse dazu Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.“

**Alle Materialien gibt es kostenlos auf [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)**

**Roman Herzog Institut** (Hrsg.), 2020  
[Gemeinsam etwas Positives tun ist auch ansteckend! Zu den gesellschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie](#)  
 RHI-WissensWert, Nr. 22, München

**Roman Herzog Institut** (Hrsg.), 2019  
[Yes, we change! Sechs Impulse für den Wandel der Arbeitsgesellschaft](#)  
 RHI-WissensWert, Nr. 21, München

**Roman Herzog Institut** (Hrsg.), 2019  
[Zwischen Illusion und Innovation. Braucht die digitale Gesellschaft das bedingungslose Grundeinkommen?](#)  
 RHI-WissensWert, Nr. 20, München

**Staubhaar, Thomas / Cremer, Georg**, 2019  
[Das bedingungslose Grundeinkommen. Zum Für und Wider eines gesellschaftspolitischen Reformkonzepts](#)  
 RHI-Diskussion, Nr. 32, München

**Roman Herzog Institut** (Hrsg.), 2018  
[Digitale Disruption? Mythen entlarven, Chancen ergreifen](#)  
 RHI-WissensWert, Nr. 19, München

**Bonin, Holger / Heßler, Martina**, 2019  
[Aufbruch oder Abbruch? Trends und Perspektiven der Arbeitsgesellschaft](#)  
 RHI-Diskussion, Nr. 31, München

**Roman Herzog Institut** (Hrsg.), 2017  
[Arbeit, Werte, Zukunft. In welcher Gesellschaft wollen wir leben?](#)  
 RHI-WissensWert, Nr. 16, München

Veranstaltung und Videos: 17. Fachsymposium  
[Zukunft aufbrechen – Aufbruch in die Zukunft: Sechs Impulse für unsere Arbeitsgesellschaft](#)  
 13. November 2019, München

Video: 11. Salonstreitgespräch  
[Die Gesellschaft im digitalen Wandel: Brauchen wir ein bedingungsloses Grundeinkommen?](#)  
 11. April 2019, München

Veranstaltung und Videos: 16. Fachsymposium  
[Perspektive Deutschland: Zwischen Mythen und Chancen Zukunft gestalten](#)  
 23. Oktober 2018, München

Videos in der [RHI-Impulsbörse](#) mit  
 Lars Attmer  
 Prof. Dr. Holger Bonin  
 Prof. Dr. Damian Borth  
 Prof. Dr. Georg Cremer  
 Prof. Dr. Christiane Funken  
 Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuther  
 Magdalena Rogl  
 Prof. Dr. Thomas Straubhaar

Herausgeber Roman Herzog Institut e. V.  
 Max-Joseph-Straße 5, 80333 München  
 Telefon 089 551 78-732  
 Telefax 089 551 78-755  
[info@romanherzoginstitut.de](mailto:info@romanherzoginstitut.de)  
[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

V. i. S. d. P. Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff

Registernummer VR 18988, Vereinsregister München  
 Amtsgericht München

Folgen Sie uns auf ...



Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig. Die verlinkten Präsentationen der Referent\*innen sind nur für die private Nutzung freigegeben.