

# An die Arbeit! Die Digitalisierung ruft!

Felix Sühlmann-Faul<sup>1</sup>

<sup>1</sup> M. A. – Freier Techniksoziologe, Redner und Autor

SCHLÜSSELWÖRTER: Digitalisierung, Generation Y, Generation Z, Agilität, Kapitalismus

**KURZFASSUNG:** Die Digitalisierung ist einer der stärksten Einflüsse auf die gesellschaftliche Entwicklung in jüngerer Zeit. Sie entspringt zwar technologischem Ursprung, bietet aber Chancen, sich auf menschliche Qualitäten wie Zusammenarbeit, Kreativität und Intuition in den Bereichen Bildung und Organisationen zu konzentrieren. Dies wird noch an vielen Stellen verkannt. Junge Arbeitnehmende bewegen sich im digitalen Umfeld altersbedingt intuitiv und sind gleichzeitig beeinflusst von einer gesellschaftlichen Pluralisierung, die neue Vorstellungen von Karriere und Erwerbsbiografie erzeugt. Im Folgenden werden die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und Möglichkeiten beschrieben, wie Arbeitnehmende und Organisationen die Chancen der Digitalisierung nutzen, um auf dem Arbeitsmarkt zueinander zu finden.

## Digitalisierung

Früher war Digitalisierung die Umwandlung analoger Daten in eine maschinenlesbare Form, bspw. durch das Scannen eines Buchs.

Sozialwissenschaftlich betrachtet bedeutet Digitalisierung aber inzwischen vielmehr eine globale, gesamtgesellschaftliche, soziotechnische Transformation durch die exponentiell wachsende Leistungsfähigkeit von Mikroelektronik.

Diese eröffnet ebenso exponentiell wachsende Möglichkeiten von Software und exponentiell wachsenden Datendurchsatz.

Die ‚Gesamtgesellschaftlichkeit‘ zeigt sich z. B. daran, dass Themen wie Bildung, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, medizinische Anwendungen, Privatsphäre und vieles mehr durch diese Transformation betroffen sind.

Sie ist deswegen ‚soziotechnisch‘, da uns zu keinem Zeitpunkt der Menschheitsgeschichte Technologie so ubiquitär umgeben hat

und wir zugleich so abhängig von ihr waren. Und die ‚exponentiell wachsende Leistungsfähigkeit‘ ist das, was technologische Anwendungen wie autonomes Fahren, Blockchain, Künstliche Intelligenz etc. inzwischen möglich macht.

Wie umfassend das Phänomen Digitalisierung ist, zeigt sich u. a. bei der Betrachtung ihres vielschichtigen Einflusses darauf, wie wir in Zukunft arbeiten werden – darauf, welche Unternehmen erfolgreich sein werden oder erfolgreich bleiben, wie der Arbeitsmarkt funktioniert, wie Arbeitskräfte ticken und wie diese Akteure interagieren.

Digitalisierung beeinflusst all diese Variablen. Es entsteht ein komplexes Geflecht aus Einflüssen, das Chancen bietet, allerdings ebenfalls Probleme bereiten kann.

## Digitalisierung beeinflusst Kapitalismus

Die kapitalistische Wirtschaftsform steht auf zwei Grundpfeilern: Kre-

ditwesen und Investition in technische Neuerungen.

Der zweite Pfeiler ist seit der Erfindung der Eisenbahn und der Mechanisierung im Rahmen der ersten industriellen Revolution ein stets verlässlicher Investitionsträger (Herrmann, 2016).

In der Geschichte des Kapitalismus gab es immer wieder wichtige Veränderungen, die einen starken Einfluss auf seine Funktionsweise hatten – bspw. neue Spekulationsmöglichkeiten nach dem Wegfall fester Wechselkurse.

Vor einigen Jahren trat ein inzwischen zentrales, neues Produktionsmittel hinzu – Daten. Dies schlug das neue Kapitel des Digitalkapitalismus auf.

Dass Unternehmen wie Apple oder Amazon die Spitzenplätze der Marktkapitalisierung besetzen, dass An- und Verkäufe an der Börse längst über Algorithmen erfolgen oder dass Tech-Start Ups beliebte Spekulationsobjekte sind, zeigt, wie

groß der Einfluss der Digitalisierung auf den Kapitalismus ist (Morozov, 2014).

Und durch die Allgegenwärtigkeit von Datensammlung und -analyse sind viele neue Möglichkeiten entstanden, Produkte und Dienstleistungen zielgerichtet an Konsumierende zu verkaufen.

Dies führt zu einer immensen Beschleunigung von Produktzyklen. Lange Produktzyklen hingegen sind, wie das Modell einer sicheren ‚Kaminkarriere‘, heute ‚Schnee von gestern‘.

### Digitalisierung beeinflusst junge Arbeitskräfte

Die elterliche (Nachkriegs-)Generation hat üblicherweise eine Kaminkarriere durchschritten, sprich: Schule, Studium, Eintritt in einen Konzern oder den öffentlichen Dienst, um sich dort in kommenden Jahrzehnten die Leiter hinauf zu bewegen.

Diese klassische Erwerbsbiografie ist für die Generationen Y (Kohorten der frühen 1980er bis späte 1990er) und Z (Kohorten der späten 1990er bis Mitte der 2010er Jahre) auch heute noch möglich – allerdings beinahe ausschließlich in großen, altherwürdigen deutschen Großkonzernen der Old Economy.

Die jungen Kohorten sind jedoch in ganz andere Verhältnisse geboren worden, die von zahlreichen gesellschaftlichen Veränderungen geprägt sind.

Dazu gehört die Auflösung gesellschaftlicher Klassen hin zu einer biografischen Individualisierung, die der deutsche Soziologe Ulrich

Beck Mitte der 1980er Jahre beschrieb.

Dieser Prozess beinhaltet besonders drei Elemente, nämlich a) die Auflösung der die Biografie lenkenden und vorbestimmenden (Groß-)Familie, b) die Trivialisierung von ehemals angesehenen Bildungsabschlüssen („Fahrstuhl-Effekt“), c) funktionale Differenzierung durch stetigen Wissenszuwachs.

Daraus folgte die Herauslösung aus der Familie, aber eine neuerliche Steuerung der Biografie durch den Arbeitsmarkt (Beck, 1984).

Für die Generationen X und Y kamen und kommen natürlich noch eine Vielzahl anderer gesellschaftlicher Iterationen dazu, die alle entweder direkt oder indirekt die Digitalisierung erzeugt oder befördert (wurden).

Dazu gehört zunächst, dass es das Internet und Endgeräte wie Smartphones für Menschen, die in den späten 1980er geboren wurden, subjektiv schon immer gegeben hat. Die Existenz dieser Medien geht einher mit der Relativierung von Wissen. Denn dadurch gibt es ubiquitären, größtenteils kostenlosen Zugang zu Wissen. Dies hinterfragt bspw. die klassische schulische Konzentration auf die Wissensvermittlung enorm.

Ein weiterer Veränderungsprozess, ebenfalls durch eine globale Vernetzung beeinflusst, ist eine enorme Pluralisierung, die Identitäten, Lebensentwürfe, Geschlechterrollen und Subkulturen maximal individualisiert.

Diese Pluralisierung weicht Erwerbsbiografien und die Vorstel-

lung, was beruflicher Erfolg und Karriere heute bedeuten, auf.

Zu individuell und unterschiedlich sind die Lebensentwürfe. Und die kulturelle Evolution, ‚weiche Faktoren‘ wie Nachhaltigkeit auch im Berufsfeld wichtig zu finden, tut ihr Übriges – genauso wie gestiegene Werte von Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung und die vormals geschlechtlich klar getrennte Kinderbetreuung, die in diesen Generationen viel häufiger gleichberechtigt geteilt wird (Burkhart, 2016).

Auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich jedoch, dass diese veränderten Vorstellungen potenzieller Arbeitnehmender bei vielen Organisationen noch nicht berücksichtigt werden.

### Digitalisierung beeinflusst Bildungsstrukturen und den Arbeitsmarkt

Seit sich das Erfolgsmodell Kapitalismus über die Nationalgrenzen ausgebreitet hat, sahen sich Staaten gezwungen, in Infrastruktur, Bildung, Forschung und technische Entwicklung zu investieren und gleichzeitig die Auswüchse eines unkontrollierten Kapitalismus bspw. durch die Errichtung eines Sozialstaats abzumildern.

Staatliche Eingriffe erhalten dieses Wirtschaftssystem, welches gleichzeitig für den Staat erhaltend wirkt – bspw. finanziert sich der Sozialstaat durch Einkommen. Und Einkommen werden über Arbeitsplätze erzeugt.

Dafür braucht es einen Arbeitsmarkt. Es besteht also eine untrennbare Verbindung zwischen

staatlichen und wirtschaftlichen Interessen, die sich auch in einer Angleichung dieser Interessen aneinander zeigt.

Offensichtlich wird das eben gerade auf dem Arbeitsmarkt und im quasi vorgeschalteten Bereich der Bildung.

Der Einfluss der Digitalisierung ist ebenfalls ins Bildungssystem und zu Unternehmen vorgedrungen, verpufft jedoch in beiden Fällen häufig unverstanden.

Im Bereich Bildung zeigt sich das symptomatisch an fotogenen, aber inhaltsleeren Konzepten wie ‚Tablet-Klassen‘. Diese tragen nicht zur Vorbereitung von Schülerinnen und Schülern auf den zukünftigen Arbeitsmarkt bei. Die Vermittlung von Methoden zur kollaborativen Erarbeitung von Wissen und dessen kritische Reflexion sollten hier im Vordergrund stehen.

Kooperation, Teamarbeit, Austausch und Erarbeiten gemeinsamer Lösungen sind Lehrinhalte, die auf die zukünftige Nachfrage von Unternehmen vorbereiten. Diese Unternehmen begründen mit eben jenen Methoden ihren Erfolg.

Ein neuer Kopierer oder eine neue Verwaltungssoftware ist nicht das, was Unternehmen dabei hilft, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Auch das Suchen nach möglichst jungen, maximal flexiblen, mit zwölfjähriger Hochschulreife, Auslandserfahrung, Bachelorabschluss und bereits Berufserfahrung hochgezuchteten Arbeitskräften zeigt Unverständnis.

Unverständnis dahingehend, wie stark und grundlegend sich das Rad der gesellschaftlichen Evolu-

tion in den vergangenen zwei, drei Jahrzehnten, angetrieben durch die Digitalisierung, weitergedreht hat.

Diese Suche nach Arbeitskräften geht von Unternehmen aus, die noch durch die Logik althergebrachter Führungsphilosophien geprägt sind, die Arbeitskräfte eher wie Maschinen betrachten: von Natur aus faul, extrinsisch zu motivieren und zu sanktionieren, kontroll- und hierarchiebedürftig (Brandes et al., 2014).

Die Digitalisierung bringt durchaus vorbildliche Angestellte mit. Nur sind das echte Maschinen, die vom Roboter bis zum selbstlernenden Algorithmus reichen.

Sie erledigen ihre Aufgaben ausgezeichnet, aber nur, solange diese nach aktuellem Stand der Technik stets klar strukturiert, monoton und innerhalb wiederkehrender Randbedingungen gestellt werden.

Für Aufgaben, deren Lösung Kooperation, Austausch, Kreativität oder soziale Intelligenz benötigen, braucht man nach wie vor Menschen.

Hierin steckt vielleicht eine der größten Chancen der Digitalisierung: Während sie einerseits Automatisierung steigert, steigert sie auch die Möglichkeit, menschliche Fähigkeiten am heutigen Arbeitsmarkt attraktiv zu machen.

An diesem Punkt kommen viele beschriebene Einflüsse der Digitalisierung zusammen. Durch die aktuelle Inkarnation des Digitalkapitalismus findet – wie oben bemerkt – eine deutliche Konsumsteigerung statt.

Dies benötigt Produktentwicklungsprozesse, die ebenfalls deut-

lich beschleunigt ablaufen. Während früher ein großes Team aus Ingenieur\_innen viel Zeit und Budget darauf verwendete, ein einzelnes Produkt zu entwickeln, gewinnt man heute mit einem Deoroller oder einem Telefon keine Marktanteile mehr.

Produktentwicklung findet heute sehr kleinteilig und optimal in kleinen, heterogenen Teams mit flachen Hierarchien statt (Brandes et al., 2014).

In einer vernetzten Welt, in der alles hinterfragt und kommentiert werden kann, wird Macht von Anbietenden zu Nachfragenden verschoben (Hermes, 2012). Das muss durch Methoden wie Design Thinking, Empathie und Nähe zu den Kund\_innen beantwortet werden.

Das verstehen junge Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung dazu nutzen, ihre Agilität aus flachen Hierarchien und modernen Methoden zu beziehen. Das nutzt Heterogenität, Kreativität und Individualität. Unternehmerisches Denken und Handeln gelten bereits als Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts (Obschonka et al., 2017).

Das beantwortet die Bedürfnisse und Vorstellungen junger Arbeitskräfte aus Generation Y und Z wie z. B. vermehrte Selbstbestimmung. Und das benötigt Menschen – keine Maschinen.

### Was ist zu tun?

Es zeigt sich: It's complicated. Der disruptive Charakter der Digitalisierung treibt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft aus der Komfortzone.

Inzwischen ist aber kein ‚Opt Out‘

mehr möglich. Die Digitalisierung ist nicht in absehbarer Zeit vorbei. Ihre Ausbreitung wird weiter gehen, Vernetzung wird weiter zunehmen, E-Governance oder digitale medizinische Services werden selbstverständlich werden.

Mit dem Kopf im Sand wird die Möglichkeit verpasst, aktiv zu lenken und die gebotenen Chancen zu nutzen.

Digitalisierung erzeugt eine Spaltung, die wir nutzen müssen: Maschinen sollen tun, was sie am besten können – monotones Sortieren und Berechnen. Menschen sollen tun, was sie am besten können – heterogenes Teamwork und Visionen realisieren.

Digitalisierung bietet die Möglichkeit, Unternehmen zu modernisieren. Mit neuen Methoden, flachen Hierarchien und nah an der Kundenschaft. Mit jungen Arbeitnehmenden, die sich intuitiv in der digitalen Welt bewegen können, weil sie in sie hineingeboren wurden.

Aber genauso mit Älteren. Denn für Erfahrungswissen und das Denken in langen Bögen gibt es keine App. Und es darf nicht vergessen werden: Aktuell sind die meisten Bundesbürger\_innen über 50 Jahre alt (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018).

Daher muss das Beste aus beiden Welten vereint werden: Mensch und Maschine, jung und alt.

### Literatur

- Beck, U. (1984). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp.
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Campus Verlag.
- Burkhardt, S. (2016). *Die spinnen, die Jungen! – Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y* (2. Aufl.). GABAL.
- Hermes, V. (2012). Wir Zauberlehrlinge – Interview mit Peter Kruse. *vernetzt! Das Magazin der Gordleik AG*, 6(2), 4-7.
- Herrmann, U. (2016). *Kein Kapitalismus ist auch keine Lösung: Die Krise der heutigen Ökonomie oder Was wir von Smith, Marx und Keynes lernen können* (1. Aufl.). Westend Verlag.
- Morozov, E. (2014). *To Save Everything Click Here: Technology, Solutionism and the Urge to Fix Problems That Don't Exist*. Penguin.
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9798-6>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2018). *Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland*. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/B08-Altersaufbau-Bevoelkerung.html>

