

# Technisierungspolitik von Unternehmen, Mensch und Zusammenarbeit

Olbert-Bock, S. / Redzepi, A. / Pauli, J.  
FHS St.Gallen

1. St.Galler New Work Forum, St.Gallen 10.01.2018

# Agenda

1. Digitalisierung und ihre Bedeutung für Arbeit und HRM
2. Technisierung und Personalpolitik
3. Erfassung der personalpolitischen Ausrichtung zwischen Technik und Mensch
4. Personalpolitische Ausrichtung von Unternehmen zwischen Technik und Mensch
5. Technisierungspolitik mit Blick auf Mensch und Zusammenarbeit

# 1. Digitalisierung und ihre Bedeutung für Arbeit und HRM

1. Digitalisierung als Beschleuniger bestehender Entwicklungen  
stetiger Wandel, Flexibilisierung, ambidextre Anforderungen  
der Exploitation und Exploration, Wandel zur Wissensarbeit

## 2. Technisierung als Ausgangspunkt von Entwicklungen

- Art der Mensch-Maschine-Allokation, "Technisierungsphilosophie"  
«Hyper-Taylorismus» vs. umfassende Nutzung menschlicher Ressourcen;  
Automatisierungsszenario- Werkzeugszenario – optimale Zusammenarbeit
- **Veränderte Entscheidungs-/Leistungserstellungs-/Arbeitsprozesse** durch Einsatz neuer Technologien und technischer Möglichkeiten
- Vielfältige, neuartige **Gestaltung der Arbeitsformen/** New Work und Modern Office

## 3. Andere Zusammensetzung der Ausführenden von Arbeit

- Zunehmende Vernetzung, **Anzahl und Vielfalt der Schnittstellen/Kooperationsbeziehungen**
- **Neue „Kooperationspartner“** bzw. „Konkurrenz“



(Quelle: Olbert-Bock 2017a; Olbert-Bock/ Redzepi 2017; Olbert-Bock 2017b)



# Rolle und Aufgaben HRM in der Digitalisierung

(Olbert-Bock/ Lévy-Tödter, i.E.)



**Neue Rolle:** «Garant einer auf humane und soziale Kapitalien/ Ressourcen bezogenen Nachhaltigkeit» = Organisation zu menschenbezogener Digitalisierung befähigen

## Aufgaben:

- Strategie/Politik zwischen Technik und Mensch ausrichten
- Change gestalten
- Bestehende Routinen optimieren und zentrale Kernprozesse des HR gestalten
- "Leadership" und Kultur entwickeln
- Evaluation von humanen Ressourcen und nachhaltigen Wirkungen der Digitalisierung, Signalling; z.T. unterstützt durch E-HRM

## 2. Technisierung und Personalpolitik

### Personalpolitik

- umfasst Leitlinien, die Entscheidungen über die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen im Unternehmen strategisch und systematisch ausrichten sollen sowie das bestehende Auftreten des Unternehmens
- beschreibt die formale/ intendierte und informelle/ beiläufige Steuerung von Human- und Sozialkapital bzw. Menschen und Zusammenarbeit in Unternehmen

### "Technologie-" oder "Technisierungspolitik"

- umfasst sämtliche Grundsätze, die für den Entscheid der Technologieressourcen eines Unternehmens zusammenhängen

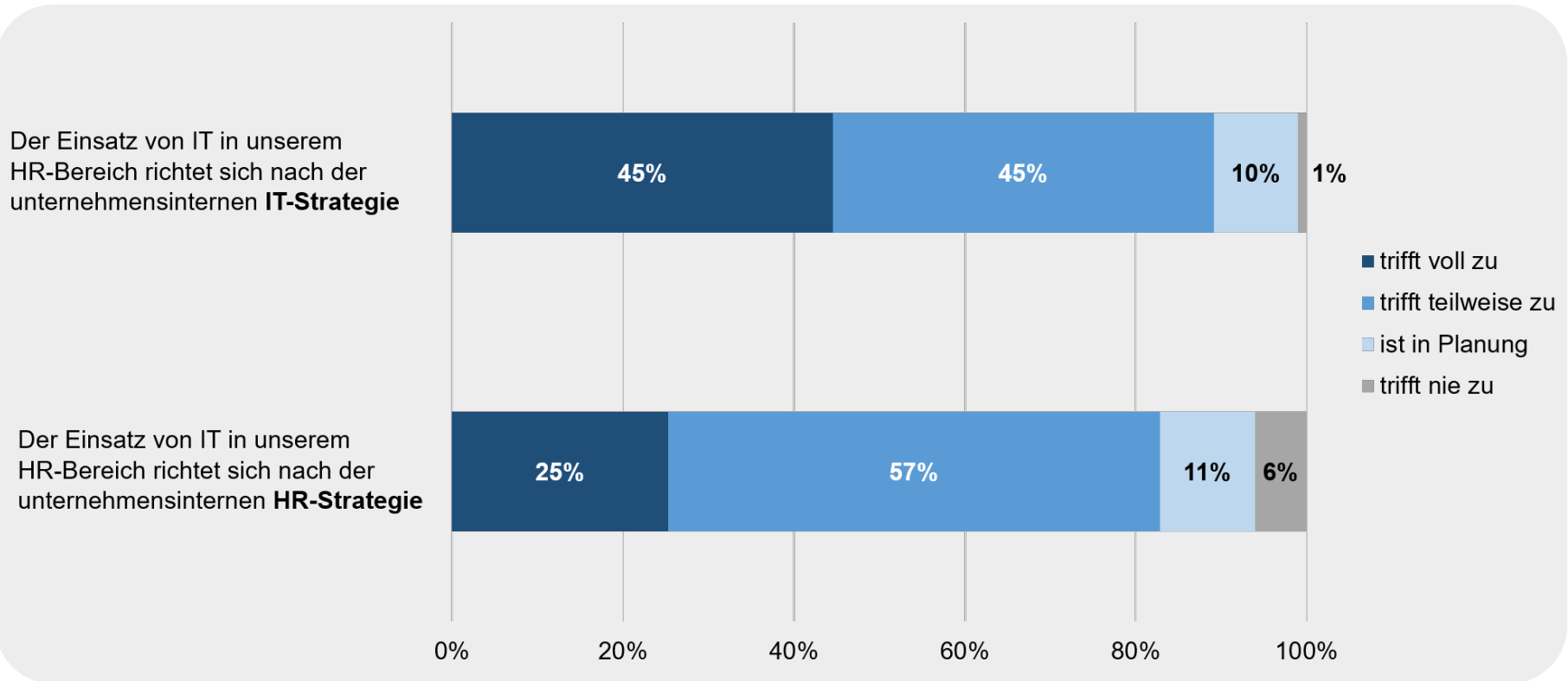
# Risiken des Technologieeinsatzes für Mensch und Zusammenarbeit

- Ingenieurwissenschaften/ Informatik z.B. Fuchs-Kittowski, K. 2016; Bainbridge 1983; Grunwald 2013; Hirsch-Kreinsen et al. 2016
- Psychologie z.B. Orhan et al. 2016; Wohlers/Hertel 2017; Cummings et al. 2016
- Soziologie z.B. Huchler 2017; Böhle et al. 2011



personalpolitische Diskussion, die die Einflussnahme der Technik-Menschen und Zusammenarbeit ausgewogen aufgreift, fehlt.

# Orientierung HR-IT-Einsatz an Personalstrategie und IT-Strategie



(Quelle: Bruns, König 2009)

# Technisierung – etwas, das es personalpolitisch zu gestalten gilt

«Jede Gesellschaft sieht sich nicht nur einer Folge *wahrscheinlicher Zukünfte*, sondern auch einer Skala *möglicher Zukünfte* und einem Konflikt hinsichtlich *wünschenswerter Zukünfte* gegenüber. (Alvin Toffler)



Wie gestalten Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ihre Personalpolitik zwischen Technik und Mensch und wie bewusst sind sie sich der mit der Digitalisierung verbunden Chancen und Risiken für Mensch und Zusammenarbeit?



### 3. Erfassung der personalpolitischen Ausrichtung zwischen Technik und Mensch



# Hintergrund

- Teilprojekt im Rahmen des Projektes "Digitale Agenda Bodensee/ DAB" zu politischen, rechtlichen und personalpolitischen Rahmenbedingungen der Digitalisierung



- Verbundprojekt der IBH "KMU digital": <http://kmu-digital.eu/de/>



# Vorgehensweise

Acht semi-strukturierte Interviews mit Geschäftsleitungen von mittelgrossen Industrieunternehmen in der Bodensee-region, Zeitraum 06-08/2017

- Digitalisierung und ihr Erfolg in Unternehmen allgemein
- Vorgehen in der Digitalisierung
- Technisierungspolitik, Mensch-Technik-Verhältnis,
- Personalpolitik, Chancen und Risiken für Mensch, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur,
- Merkmale gelingender Mensch-Technik-Politik

Schriftliche Befragung in 138 Unternehmen in der Bodenseeregion  
Zeitraum 10-12/2017

- Verhältnis von Mensch und Technik
- Chancen bzw. Risiken der Digitalisierung
- Personalpolitik in Ihrem Unternehmen
- Einbezug von Mitarbeitenden in Technisierung

## 4. Personalpolitische Ausrichtung von Unternehmen zwischen Technik und Mensch

### Angestrebtes Mensch-Technik-Verhältnis / "Mensch-Maschine-Allokation"

- Sichtweise, wonach sich der Mensch der Technik anpasst und von Technik kontrolliert wird
- Menschen als bestimmende, die Technik überwachende und korrigierende Kraft
- Gelingendes Zusammenspiel
  
- Aber: Bei der Gestaltung neuer Technologien spielen direkte Überlegungen im Hinblick auf den Menschen bzw. die Zusammenarbeit i.d.R. keine Rolle;



Technik wird nicht unmittelbar ausgehend vom Menschen gedacht

# Personalpolitische Ausrichtung von Unternehmen zwischen Technik und Mensch

	Chancen	Risiken
Generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für Kunden</li> <li>▪ optimierte interne Prozesse</li> <li>▪ Konzentration auf wesentliche Aufgaben für die internen Fachfunktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängigkeit der eigenen Handlungsfähigkeit von der Technik</li> <li>▪ unsicherer Nutzen der Investitionen</li> <li>▪ Sinkendes Gespür für Kundenbedarf</li> </ul>
Für Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höhere Effektivität und Effizienz</li> <li>▪ Ersatz von Menschen durch Maschinen in monotonen Tätigkeiten</li> <li>▪ Attraktivitätsfaktor</li> <li>▪ Gute Unternehmensergebnisse</li> <li>▪ unmittelbares Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verzettelung und dem Zusatzaufwand</li> <li>▪ Kontrollierbarkeit</li> <li>▪ Mitarbeitende sehen für sich keine Aufgabe mehr oder bleiben auf der Strecke</li> </ul>
Zusammenarbeit / Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bessere, schnellere, ortsunabhängige Zusammenarbeit</li> <li>▪ mehr Spass</li> <li>▪ einfacher organisierbarer Support</li> <li>▪ Verringerung des Tunnelblicks</li> <li>▪ höhere Messbarkeit und Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokaler Stellenabbau</li> <li>▪ unpersönlichere Zusammenarbeit</li> <li>▪ erhöhte Messbarkeit</li> <li>▪ Förderung von Einzelkämpfertum</li> </ul>

# Statements zu Technologiepolitik

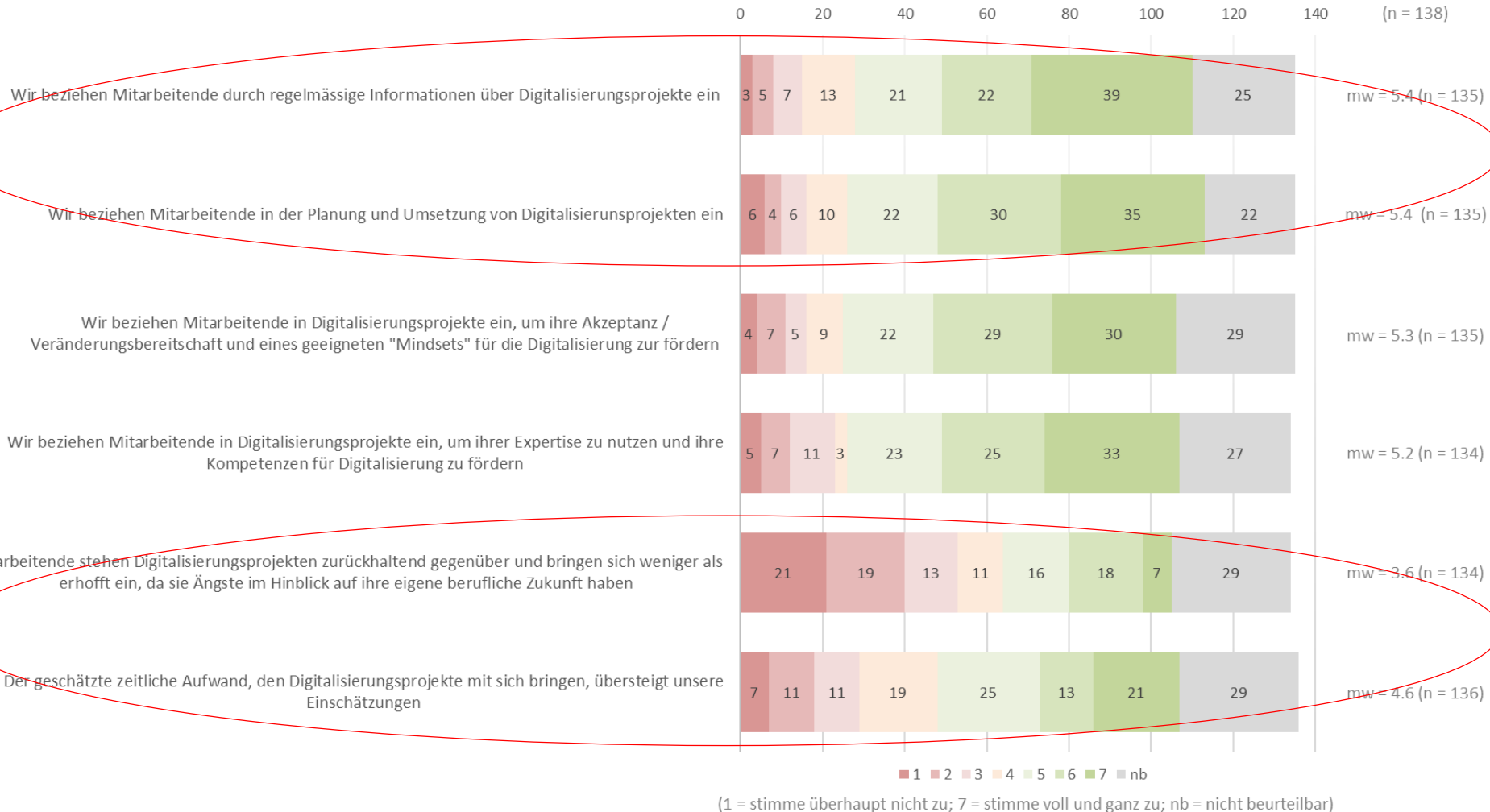
"Technologiepolitik in meinem Unternehmen ist..."

- das konsequente Denken in und die Weiterentwicklung der Prozesse in Richtung Digitalisierung
- noch lernfähig; Ausführende und Entscheider trauen einander nicht, wer tatsächlich versteht, was wichtig ist
- offen sein für neue Lösungs- und Technologieansätze, diese erkennen und für unseren Einsatz optimal implementieren.
- trotz aller Risiken aufgrund der Chancen die Zukunft für uns zu gestalten.
- die gesamtheitliche Betrachtung der Prozesse und Verbesserungs-potentiale mit dem Ziel vereinfachen, schneller werden, State of the Art sein;
- das konsequente Denken in und die Weiterentwicklung der Prozesse in Richtung Digitalisierung.
- in sinnvollen Schritten, massvoll die Firma weg von reinen analogen Unternehmen hin zu einem digitalen zu entwickeln. Sei es zuerst bei uns auf der Basis-Ebene, bis zur vielleicht Geschäftsmodell-Ebene.
- massvoll, damit die Mitarbeitende auch Schritt halten können und man mit der Veränderung mehr Geld verdient als Aufwand hat. Technik ist kein Selbstzweck (...) und soll dem Menschen – ich bleibe beim Thema – dienen.
- ein laufender Prozess, der einerseits Einfluss auf bestehenden und laufenden Geschäftsprozesse hat, andererseits auf die Produkte. Und besteht wesentlich aus dem Bereich Zuhören, Beobachten. Und Augen auf.

# Ausrichtung der Personalpolitik



# Einbezug von Mitarbeitenden sowie Aufwand in der Digitalisierung





## 5. Technisierungspolitik mit Blick auf Mensch und Zusammenarbeit

### Personalstrategische Ausrichtung

- Bestehende personalstrategische Trends werden fortgesetzt
- Langfristige personalstrategische Überlegungen stehen u.a. in Zusammenhang der Erwartung, dass komplexe Tätigkeiten verbleiben und sich Mitarbeitende durch den Technologieeinsatz vermehrt auf Kerninhalte ihrer Aufgaben konzentrieren

### Personalpolitische Fragestellungen angesichts von Technisierung

- Werden teilweise aufgegriffen, Handlungsfelder sind
  - Einsatz von Technologien und Effekte für Mensch und Zusammenarbeit
  - Vorgehensweisen der Auswahl von Technik und ihrer Implementierung
  - Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen seitens Unternehmenskultur und personalwirtschaftlicher Instrumente, um erwünschte Effekte zu gewährleisten

# Empfehlungen angesichts von Technisierung, Digitalisierung und digitaler Transformation

- Art und Weise des Einflusses der Technisierung und ihrer Konsequenzen bewusst machen und antizipieren
- Risiken und Chancen der Technisierung für gemeinsame, interdisziplinäre Problemlösung in einem digitalen Zeitalter mehr in den Fokus rücken
- Prüfung, inwiefern die bestehende Art des "Doing Business" dem erhofften Erfolg von Technologieeinsatz entgegensteht
- Umfassenderer Einbezug (Personenkreis und Tiefe) in den Gesamtprozess von Technikauswahl über die Gestaltung bis hin zur Umsetzung
- Schaffung notwendiger "harter" Rahmenbedingungen gelingender Technisierung z.B. in Form einer tatsächlich unterstützenden und funktionierenden Technik, direktem Support, ausreichend Zeit zur Umsetzung eingefordert.

# Quellen

Bruns, B., König, A. (2009). Trends revisited, E-HRM und Gedanken zur Soziologie der Weiterbildung, Karlsruhe/Zürich.

Quelle: Olbert-Bock, S./ Lévy-Tödter, Magdalène (i.E.): Sustainable Resources Leadership - Gestaltung der Digitalisierung unter dem Fokus der Nachhaltigkeit. Ternès, Anabel (Hrsg.): Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden: Springer Verlag.

Olbert-Bock, S. (2017a): Nachhaltige Implementierung von Gesunderhaltung im Betrieb. 5. BGF-Vernetzungstreffen der OÖGKK, 20.06.2017. Linz.

Olbert-Bock, S. (2017b): Wo viel Licht... - Schattenseiten in der digitalen Arbeitswelt. Impulsveranstaltung "Digitale Arbeitswelt für Ingenieure". Berhalter - Widnau 26.09.2017.

Olbert-Bock, S./ Redzepi, A. (2017): Personalführung in der digitalen Transformation: Gesund, sozial, nachhaltig?. Beitrag Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung Schweiz, 30.08.2017. Fribourg.