

9. Schafft neue Arbeit durch innovative Geschäftsmodelle

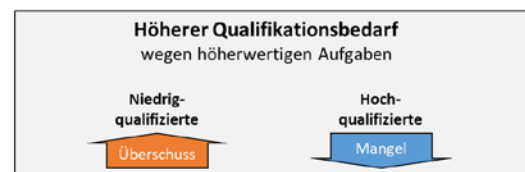
Eine Entwarnung vorab: Horrormeldungen, dass in absehbarer Zeit fast die Hälfte der Arbeitsplätze wegfallen werden, sind falsch. Studien, die derartige Zahlen nennen, wurden falsch interpretiert. Dagegen verdeutlichen Studien, die alle Einflüsse auf die zukünftige Beschäftigung berücksichtigen, dass selbst ein Arbeitskräftemangel nicht ausgeschlossen ist.

Für jedes Unternehmen ist eine Abschätzung der Arbeitskräfteverfügbarkeit relevant. Es braucht auch in der digitalisierten Zukunft nicht nur eine ausreichende Anzahl an Arbeitskräften, sondern auch passende Qualifikationen. Personalentwicklung ist jedoch langwierig, die Unternehmen müssen heute damit beginnen. Leider geben die Beschäftigungsprognosen wenig Hilfestellung für die Verantwortlichen in den Unternehmen, da sie extrem streuen und sich teilweise zu widersprechen scheinen.

Fünf Einflüsse zerrren die Beschäftigung in unterschiedliche Richtungen. Die Gesamtbilanz der Beschäftigungswirkung - Vollbeschäftigung, Arbeitskräftemangel oder Arbeitslosigkeit - steht nicht fest. Sie wird, von der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bestimmt.

Tendenziell zu erwarten ist allerdings ein Mangel an Fachkräften, nicht nur IT-Experten, andererseits ein Überschuss an Niedrigqualifizierten. Geringqualifizierte müssen weitergebildet werden, sonst kann ein Fachkräftemangel das Wachstum des Unternehmens ausbremsen.

Arbeitskräfteverfügbarkeit und Vollbeschäftigung werden somit stark durch die Unternehmen beeinflusst. Aber nur wenn die Entscheider in Unternehmen die Einflüsse auf die zukünftige Beschäftigung verstehen, können sie erwünschte Trends verstärken und negative Folgen minimieren. Arbeiten wir sie also heraus.



Ihr kompetenter Ansprechpartner:
Axel.Korge@IAO.fraunhofer.de

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und
Organisation

Die Zusammenhänge sind einfach zu verstehen. Fünf Einflüsse zerrn die Beschäftigung in unterschiedliche Richtungen.

Automatisierung substituiert menschliche Arbeit: Digitale Systeme und Roboter werden menschliche Arbeit durch maschinelle ersetzen und somit den Bedarf an Arbeitskräften reduzieren.

Nachwuchsmangel erschwert Stellenbesetzungen: Im demographischen Wandel wird der Nachwuchs knapp, denn über die nächsten zwei Jahrzehnte hinweg werden für drei Menschen, die das rentenfähige Alter erreichen, nur zwei ins arbeitsfähige Alter kommen. Das wirkt in Richtung eines Arbeitskräftemangels.

Aus neuen Aufgaben für die Menschen entsteht mehr Arbeit: Zahlreiche neue Tätigkeiten werden entstehen. Denn Digitalisierung gibt es nicht zum Nulltarif, sie muss entwickelt und betrieben werden. Außerdem werden neue fachliche Aufgaben entstehen deren Komplexität stark ansteigen wird. Digitale Systeme können nur einen Teil der neuen Tätigkeiten übernehmen, aus den neuen Aufgaben entsteht also ein Bedarf an menschlicher Arbeit.

Billiger und schneller zu werden, erhält die Marktteilnahme: Eine ungewisse Auswirkung auf die zukünftige Beschäftigung hat eine Verbesserung der bestehenden Produkte. Zwar können niedrige Preise, kürzere Lieferzeiten und neue Funktionen die Nachfrage anregen, aber zunächst werden die bisherigen Produkte kanibalisiert. Wachstum entsteht allenfalls bei den besten Unternehmen, im Kundenmarkt schrumpfen die restlichen Unternehmen. Der weltweite Wettbewerb schläft nicht und für einen reinen Preiswettbewerb bestehen in anderen Regionen der Welt günstigere Rahmenbedingungen als in Baden-Württemberg. Billiger und besser zu werden, erhält also eher die Teilnahme auf den weltweiten Märkten aufrecht, als dass Wachstum erzeugt wird.

Innovative Geschäftsmodelle schaffen neue Nachfrage: Potenziell förderlich für das Wachstum sind innovative Geschäftsmodelle. Das sind Produkte und Dienstleistungen mit nutzenstiftenden Innovationen nah am Kunden, für die bisher kein Markt existiert hat. Aus neuen Technologien, veränderten Märkten und gesellschaftlichen Trends entstehen Chancen für datenbasierte, individualisierte, nachhaltige und menschengerechte Leistungen. Für einen Innovationswettbewerb ist die Wirtschaft in Baden-Württemberg gut aufgestellt. Die Vorreiter, die ein innovatives Geschäftsmodell als erste auf den Markt bringen, schaffen neue Nachfrage und neue Arbeitsplätze. Werden aber die Chancen verschlafen und überraschen uns andere Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen, schrumpft der Absatz und Arbeitsplätze gehen verloren. Denn ein Teil der bisherigen Geschäftsmodelle wird wegbrechen.

Vollbeschäftigung liegt in der Hand der Unternehmen

Vollbeschäftigung, Arbeitskräftemangel oder Arbeitslosigkeit - die Gesamtbilanz der Beschäftigungswirkung steht also nicht fest. Sie wird von der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bestimmt.

An der Schwelle zur Industrie 4.0 gilt es, die zukünftige Marktstrategie des Unternehmens sorgfältig zu wählen. Ein reiner Preiswettbewerb ist schwierig. Der größte Hebel sind innovative

Geschäftsmodelle mit Produkten und Dienstleistungen, die es bisher nicht gab. Die Unternehmen brauchen den Willen zur kundenorientierten Sprunginnovation. Nutzen Sie die heutigen Produkte, so lange diese gut laufen als Cashcow, um die Entwicklung neuer Leistungen zu finanzieren. Wenn der Kundenbedarf schwindet, dürfen diese aber nicht zu lang subventioniert werden.

Qualifizierungsbedarf und Fachkräftemangel

Im Zusammenhang mit Beschäftigung und der Verfügbarkeit von Arbeitskräften ist ein weiterer Punkt von Bedeutung. Die Unternehmen benötigen nicht nur eine ausreichende Anzahl an Beschäftigten, sondern auch die passende Qualifikation. Wie eingangs erwähnt, kann fast die Hälfte der Tätigkeiten automatisiert werden und in ähnlichem Umfang entstehen neue Aufgaben. Damit steht für fast die Hälfte der Beschäftigten eine umfassende Anpassung der Fachkompetenz an. Aber auch die Beschäftigten in den weniger betroffenen Berufen brauchen neue Qualifikationen, insbesondere IT-Kenntnisse, da sie die digitalen Technologien als Arbeitsmittel verwenden. Da vor allem einfache Tätigkeiten automatisiert werden, stellen die zukünftigen Tätigkeiten nicht nur andere, sondern auch insgesamt höhere Qualifikationsanforderungen.

Tendenziell zu erwarten ist ein Mangel an Fachkräften, nicht nur IT-Experten, bei gleichzeitigem Überschuss an Niedrigqualifizierten. Niedrigqualifizierte müssen weitergebildet werden, um einen Fachkräftemangel zu vermeiden, der Wachstum ausbremsen würde.

Weiterbildung im Tagesgeschäft liegt im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten

Mehr und bessere Qualifizierung für alle Beschäftigten, unabhängig von Alter oder Unternehmensebene, ist daher eine gute Vorsorge. Ein Streit, wer wofür verantwortlich ist, hemmt. Alle sitzen im gleichen Boot und jeder muss seinen Beitrag dazu leisten.

Die Erstausbildung muss kurzfristig inhaltlich umgestellt werden. In der Pflicht stehen hier die Politik, die Sozialpartner, die Verbände und alle Bildungseinrichtungen. Allerdings braucht eine Veränderung der Erstausbildung viele Jahre, bis sie ihre Wirkung entfaltet. Die Umbrüche beginnen aber jetzt.

Die industrielle Revolution muss vor allem mit der vorhandenen Belegschaft umgesetzt werden, da andere Arbeitskräfte im demographischen Wandel nicht verfügbar sind. Unternehmen können auch nicht warten, bis der Generationenwechsel die Beschäftigten ausgetauscht hat, denn ein Arbeitsleben dauert mehrere Jahrzehnte. Es bleiben vor allem die freiwerdenden Menschen, die für die neu entstehenden Aufgaben qualifiziert werden können. Entsprechend sollte jedes Unternehmen seine Beschäftigten im eigenen Interesse weiterentwickeln, damit sie sich auf die neuen Herausforderungen einstellen können. Dazu braucht es vor allem eine Qualifizierung im Tagesgeschäft.

Weiterbildung liegt aber auch im Eigeninteresse jedes einzelnen Beschäftigten, denn Qualifikation ist der entscheidende individuelle Wettbewerbsfaktor auf dem Arbeitsmarkt. Aktive und frühzeitige Qualifizierung und lebenslanges Lernen erschließen die Chance auf persönliche Weiterentwicklung, interessante Aufgaben und gute Bezahlung. Wer abwartet, bis er von den Umständen gezwungen wird, fällt zurück.

Der Schlüssel liegt in einer agilen, lernenden Organisation

Viele Unternehmen haben derzeit noch keine Ideen für wirklich innovative Geschäftsmodelle, die über eine Digitalisierung der bisherigen Leistungen hinausgehen. Das ist nicht verwunderlich, sind doch die zukünftigen Technologien und Märkte erst in groben Umrissen erkennbar. Auch eine Qualifizierung im Tagesgeschäft scheint in standardisierten, verketteten Strukturen schwierig.

Es empfiehlt sich, den Schwerpunkt zunächst auf den Umbau hin zum agilen, lernenden Unternehmen zu legen. Damit schaffen Sie geeignete Umstände, um die Menschen zu qualifizieren und um entstehende Chancen frühzeitig zu erkennen und schnell zu realisieren.