
Auswirkungen von Produktivitätsmanagement und Digitalisierung auf die Work-Life-Balance

Marc-André Weber ¹, Amelia Koczy ², Catharina Stahn ³, Tim Jeske ⁴

¹ m.weber@ifaa-mail.de

² a.koczy@ifaa-mail.de

³ c.stahn@ifaa-mail.de

⁴ t.jeske@ifaa-mail.de

^{1,2,3,4} Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.,
Düsseldorf, Deutschland

DOI: 10.14464/awic.v3i0.229

ABSTRACT

Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten zur besseren Gestaltung von Arbeit und ihren Bedingungen, wodurch sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen (z. B. im Sinne einer Optimierung der Produktivität) profitieren können. Durch Änderungen der Arbeitsorganisation und -gestaltung ergeben sich Auswirkungen für die Beschäftigten, insbesondere wenn durch die Digitalisierung Möglichkeiten zur Erweiterung der zeitlichen Arbeitsflexibilität entstehen und Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen. Alle diese Aspekte können sich auf physische und psychische Belastungen auswirken. Deshalb stellt sich die Frage, wie die digitale Transformation von Unternehmen umgesetzt werden sollte, um die zunehmende Integration von Privat- und Arbeitsleben so zu gestalten, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Betriebe profitieren und negative Auswirkungen vermieden werden. Hierfür stellen die Autoren ausgewählte Studienergebnisse zur Nutzung der Digitalisierung für das betriebliche Produktivitätsmanagement in der deutschen Metall- und Elektroindustrie vor. Der Schwerpunkt liegt auf den Wechselwirkungen zwischen Digitalisierung und Produktivitätsmanagement und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten. Abschließend nennen die Autoren Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Digitalisierung.

Keywords: *Digitalisierung, Industrie 4.0, Produktivität, Entgelt, physische und psychische Belastung*

1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung, im Kontext der Produktion auch als Industrie 4.0 bezeichnet, bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung, etwa durch Datenbereitstellung mittels Augmented Reality oder energetische Unterstützung durch kollaborierende Roboter. Unternehmen können durch sie ihre Prozesse und ihre Produktivität optimieren. Dadurch werden die Arbeitsorganisation und die Arbeitsgestaltung stark beeinflusst, was meist Auswirkungen auf die Beschäftigten hat (siehe etwa Andelfinger und Hänisch 2017, Schircks et al. 2017). Deshalb stellt sich die Frage, wie die digitale Transformation von Unternehmen gestaltet werden sollte, um die zunehmende Integration von Privat- und Arbeitsleben so zu gestalten, dass sowohl Beschäftigte als auch Betriebe profitieren und negative Auswirkungen vermieden werden. Die Digitalisierung in der industriellen Produktion umfasst die Vernetzung menschlicher und maschineller Akteure sowie die digitale Echtzeitverfügbarkeit und -auswertung hierfür relevanter Informationen (Roth 2016). Transparentere und effizientere Prozesse sind zumeist die von den Betrieben verfolgten Zielstellungen, wodurch neue Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität entstehen. Unter Produktivität wird dabei das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag und mengenmäßigem Einsatz von Produktionsfaktoren bezeichnet (Wöhe 2002). Beispiele, wie diese mittels der Digitalisierung verbessert werden kann, finden sich u. a. in Weber et al. 2017a. Unter dem Begriff Work-Life-Balance wird ein Spannungsverhältnis verstanden, das die Vereinbarung von privaten und beruflichen Interessen ausdrückt. Veränderungen in der Arbeitswelt – wie etwa durch die Digitalisierung – führen dazu, dass diese Vereinbarkeit in manchen Fällen als schwerer möglich wahrgenommen wird im Vergleich zu früher (Moser 2007), andererseits werden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort von vielen Beschäftigten als attraktiv empfunden (Brenke 2016). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Digitalisierung möglichst so zu gestalten, dass Interessen der Beschäftigten angemessen Berücksichtigung finden (Reinheimer 2017). In diesem Beitrag werden Möglichkeiten zur Verbesserung der Work-Life-Balance mittels Digitalisierung aufgezeigt.

2 DIGITALER WANDEL

2.1 WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN DIGITALISIERUNG UND PRODUKTIVITÄT

Unternehmen beschäftigen sich primär mit der Digitalisierung, weil sie sich eine höhere Produktivität davon versprechen. Die Autoren haben im Zeitraum Januar bis Juni 2017 eine Onlinebefragung unter 74 Fach- und Führungskräften aus der deutschen Metall- und Elektroindustrie durchgeführt, um zu eruieren, wie Produktivitätsmanagement derzeit betrieben wird und welche Potenziale durch die Digitalisierung dafür erwartet werden (ifaa 2017a). Unter anderem zeigte sich, dass die Befragten bis zum Jahr 2020 durchschnittlich 22 Prozent Produktivitätssteigerung durch die Digitalisierung erwarten, bis zum Jahr 2025 sogar 32

Prozent. Die heutige Bedeutung des Produktivitätsmanagements für den Erfolg des eigenen Unternehmens bewerten mehr als zwei Drittel der Befragten auf einer 6-stufigen Skala (von „wichtig“ bis „unwichtig“) auf den beiden höchsten Stufen von wichtig. Die Bedeutung in fünf Jahren bewerten 83 Prozent der Studienteilnehmer auf den beiden höchsten Stufen von wichtig, woraus abgeleitet werden kann, dass die Bedeutung noch einmal deutlich zunehmen wird. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden bei der Prozessentwicklung schon von 75 Prozent der Befragten berücksichtigt, wodurch die Produktivität maßgeblich beeinflusst werden kann. Insbesondere mit Blick auf den Menschen ist hierbei von Interesse, wie die Digitalisierung einerseits so gestaltet werden kann, dass sie den Beschäftigten einen Mehrwert bietet, andererseits aber auch zu einer höheren Produktivität der Beschäftigten aus Sicht der Betriebe führt. Eine Aussage von 94 Prozent der Teilnehmer aus o. g. Studie war, dass die Nutzung des Potenzials der Beschäftigten die Produktivität sehr stark oder stark beeinflusst – deutlich intensiver als alle anderen abgefragten Faktoren (Abb. 1). Ca. 85 Prozent betonen zudem, die Qualifikation sei ein sehr wichtiger Einflussfaktor. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass gegenseitiges Feedback zwischen Führungskräften und Beschäftigten – neben Führungskräftebildungen zu deren Rollenverständnis und Führungskompetenz – als ein wesentlicher förderlicher Faktor für das Produktivitätsmanagement angesehen wird. Gleiches gilt für Verbesserungsmaßnahmen der Kommunikation und Interaktion, Personalentwicklungsmaßnahmen und Methodenschulungen sowie eine Personalauswahl nach „Cultural Fit“ – alle diese Items wurden von mehr als 85 Prozent der Befragten als förderlich oder sehr förderlich für das Produktivitätsmanagement angesehen. Hieraus wird deutlich, dass personelle und prozessorganisatorische Faktoren die Produktivität besonders stark beeinflussen. Vor dem Hintergrund hoher Personalkosten sind die Einflüsse auf die Vergütung und Arbeitszeit der Beschäftigten daher detaillierter zu betrachten.

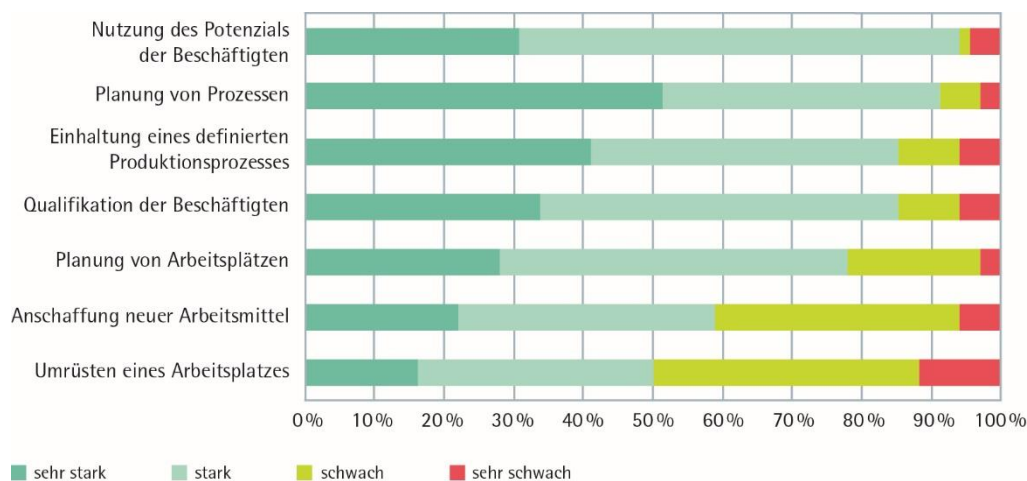


Abbildung 1: Wie stark beeinflussen die folgenden Faktoren die Produktivität in Ihrem Unternehmen? (n=34-64)

Quelle: (ifaa 2017a)

2.2 EINFLÜSSE AUF ARBEITSZEIT UND VERGÜTUNG

Durch das Produktivitätsmanagement können Änderungen der Arbeitszeit und der (leistungsfördernden) Vergütungsstruktur angeregt und umgesetzt werden. Die Autoren konnten in ihrer Studie aufzeigen, dass die Gestaltung von Entgeltmodellen bei mehr als 60 Prozent der Befragten jedoch nur schwach oder sehr schwach durch das Produktivitätsmanagement beeinflusst wird. Die Entgelthöhe wird in der Praxis wesentlich von den Anforderungen der übertragenen Arbeitsaufgabe sowie den Marktbedingungen bestimmt, eine direkte Beeinflussung durch das Produktivitätsmanagement ist daher nur begrenzt möglich. Mit Blick auf die hohe Relevanz des Faktors „Nutzung des Beschäftigtenpotenzials“ (Abb. 1) kann es jedoch zielführend sein, dieses Potenzial durch die Gestaltung eines entsprechenden (möglicherweise zusätzlichen) produktivitätsabhängigen Vergütungsbestandteils stärker zu fokussieren. Wesentlich ist hierbei jedoch, laufende Produktivitätsfortschritte in diesem System zu berücksichtigen, um eine kontinuierliche Steigerung des Entgelts zu vermeiden. Bei Anwendung eines Output-orientierten Entgeltbestandteils, bspw. eines Akkords oder einer Produktivitätsprämie, erfolgt mit Erhöhung der Produktivität auch eine Erhöhung der Entgelte, was über entsprechende Anpassungsmechanismen berücksichtigt werden sollte. Mit Blick auf die Entwicklung der Unternehmensergebnisse in den vergangenen Jahren zeigt sich nämlich, dass das Produktivitätsmanagement bei mehr als der Hälfte der Befragten zu einer Erhöhung der Entgelte in den direkten Fertigungsbereichen geführt hat, was aus Perspektive der Unternehmen als nachteilig zu werten ist. Weitere Möglichkeiten der Erhöhung des Beschäftigtenpotenzials werden u. a. in nicht-monetären Anreizen gesehen (ifaa 2017a). Insbesondere die wachsenden Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens, beispielsweise von zu Hause aus, werden als einer der wesentlichen organisatorischen Aspekte der Digitalisierung angesehen (ifaa 2016).

3 ERWARTUNG AN DIE ARBEITSGESTALTUNG VOR DEM HINTERGRUND EINER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten Erkenntnisse stellt sich die Frage, wie Arbeit gestaltet sein muss, um den Ansprüchen von Unternehmen und Beschäftigten gerecht zu werden. Eine Analyse verschiedener Untersuchungen (Adenauer 2018) zu den Ansprüchen insbesondere jüngerer Beschäftigter zeigt, dass Werte und Ziele wie „Familie“, „Freunde“ und „soziale Kontakte“ vor Erfolg und Karriere sowie hohem Einkommen rangieren. Im Hinblick auf die Anforderungen an den Arbeitgeber liegen – bezogen auf jüngere Beschäftigte – in den meisten Untersuchungen Arbeitsplatzsicherheit, kollegiale Arbeitsatmosphäre und Work-Life-Balance vor guter Bezahlung und flexiblen Arbeitszeiten. Dass insbesondere Work-Life-Balance häufig genannt wird, verwundert nicht, wenn die Familie zu den wichtigsten Werten zählt. Jedoch ist eine ausgewogene Work-Life-Balance auch eine Anforderung älterer Beschäftigter, weil beispielsweise im Zuge der demografischen Entwicklung die Anzahl pflegebedürftiger Angehöriger steigt.

Die Digitalisierung erlaubt es, Arbeit und private Unternehmungen besser miteinander zu verbinden. Dies kann bspw. konkret durch mobile Arbeit oder Arbeitszeitflexibilisierung erfolgen. Neben den Vorteilen, welche die fließenden Übergänge zwischen Berufs- und Privatleben durch die Digitalisierung mit sich bringen, können sich Auswirkungen auf die physische und psychische Belastung ergeben. Auch wenn noch weiterer Forschungsbedarf zu diesen neuen Belastungskonstellationen und ihren Auswirkungen besteht, ist denkbar, dass Beschäftigte verunsichert sind, ob und in welchem Ausmaß sie zum Beispiel nach Feierabend auf Mails oder Anrufe reagieren sollen (siehe bspw. Menz 2017, Hassler et al. 2016, BITKOM 2013). Dazu gehört die Frage nach impliziten Erwartungen, die beispielsweise der eigene Vorgesetzte haben könnte. Mit solchen Gedanken lässt es sich nicht entspannen. Eine ebenso ungünstige Entwicklung wäre es, wenn die Beschäftigten in ihrer Freizeit nicht mehr vollständig abschalten können, da der Blick immer wieder zum Smartphone abschweift, auf dem auch berufliche Mails empfangen werden können. Entscheidend für einen erfolgreichen Weg in die digitalisierte Arbeitswelt und die damit einhergehenden Fragestellungen sind daher betriebspezifische Absprachen und transparente Regelungen, die gemeinsam erarbeitet werden (interessierte Praktiker finden Checklisten zur Gestaltung mobiler Arbeit sowie digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit in ifaa 2017c und ifaa 2017d). Ebenso sind die Beschäftigten, zu denen selbstverständlich auch Führungskräfte gehören, gefordert, eigenverantwortlich für ausgleichende und entspannende Aktivitäten während ihrer Freizeit zu sorgen. So können Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben. Dass bewusst eingesetzte Pausen aber auch während der Arbeit wichtig sind – zum Beispiel nach ca. 60 Minuten eine kurze Pause einlegen, idealerweise kann der Zeitpunkt selbstständig gewählt werden –, sollten Arbeitgeber entsprechend kommunizieren. Nicht zu unterschätzen ist die Vorbildfunktion von Führungskräften, die mit ihrem Verhalten entscheidend dazu beitragen können, dass getroffene Vereinbarungen als glaubhaft wahrgenommen werden. Wenn das Arbeiten nicht mehr nur klassisch im Unternehmen, sondern zu Hause oder unterwegs stattfindet, sind auch veränderte körperliche Belastungen nicht außer Acht zu lassen. Ergonomische Gesichtspunkte sollten auch hier berücksichtigt werden. Generell ist bspw. ein körperlicher Ausgleich wichtig, wenn die Tätigkeit vorwiegend im Sitzen stattfindet oder Arbeiten in Zwangshaltungen erfolgen. In der Studie der Autoren konnte gezeigt werden, dass ein gut gestaltetes Produktivitätsmanagement wesentlich dazu beitragen kann, meldepflichtige Unfälle und unfallbedingte Ausfallstunden zu reduzieren sowie die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Darüber hinaus liefert es einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit (ifaa 2017a).

4 SCHLUSSBETRACHTUNG

Durch Produktivitätsmanagement kann es Unternehmen gelingen, effizienter und somit wettbewerbsfähiger zu werden. Die Digitalisierung eröffnet dem Produktivitätsmanagement neue Möglichkeiten. Eine von den Autoren durchgeführte Befragung unter Fach- und Führungskräften der deutschen Metall- und Elektroindustrie belegt eine derzeit hohe und zukünftig weiter

zunehmende Relevanz von Produktivitätsmanagement sowie vielseitige Potenziale der Digitalisierung zur Produktivitätsverbesserung. Eine Kernerkenntnis ist, dass die Befragten im Durchschnitt bis 2025 eine erwartete prozentuale Steigerung der Produktivität von 32 Prozent angeben. Zwischen der Ausgestaltung eines – idealerweise durch die Digitalisierung unterstützten – Produktivitätsmanagements und den persönlichen Anforderungen der Beschäftigten gibt es vielseitige Wechselwirkungen. Einerseits wird das Beschäftigtenpotenzial als wesentlicher Faktor für die Produktivitätserhöhung gesehen, welches beispielsweise durch entsprechende Vergütungsmodelle gestaltet werden kann, andererseits bringen die Beschäftigten selber persönliche Anforderungen mit, z. B. bezüglich einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Diesen kann durch Maßnahmen wie zeit- und ortsflexiblem Arbeiten besser nachgekommen werden, jedoch können damit auch Auswirkungen hinsichtlich der physischen und psychischen Belastung einhergehen. Daher muss die Digitalisierung so gestaltet werden, dass sie nutzbringend eingesetzt werden kann. Dazu gehören klare Absprachen, die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Umsetzung (möglichst von Beginn an) und dass Führungskräfte ihre Vorbildfunktion leben. Insbesondere an wechselnden Arbeitsorten außerhalb des Büros ist auf die Ergonomie zu achten. Bei überwiegend sitzender Tätigkeit ist ebenfalls auf einen körperlichen Ausgleich wert zu legen, wobei die Digitalisierung durch Hinweise nach bestimmten Zeitintervallen helfen kann. Unter Beachtung dieser Aspekte kann einerseits im Sinne des Unternehmens eine Produktivitätssteigerung erreicht werden, andererseits aber auch den Interessen der Beschäftigten nachgekommen werden. Weitere Forschung zur konkreten Ausgestaltung der Digitalisierung in der betrieblichen Praxis im Hinblick auf eine angemessene Work-Life-Balance – idealerweise mit branchenspezifischem Fokus – ist hierfür nötig.

Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts TransWork (www.transwork.de, BMBF-gefördert unter dem Förderkennzeichen 02L15A164).

LITERATURVERZEICHNIS

- Adenauer, S. (2018): Erfordert die Generation Y eine Neuausrichtung der Personalarbeit?; Zahlen, Daten, Fakten. URL: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Downloads/Factsheet_Generation_Y_2.pdf. [Stand: 09. März 2018].
- Andelfinger, V.P.; Hänisch, T. (Hrsg.) (2017): Industrie 4.0. Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BITKOM (Hrsg.) (2013): Arbeit 3.0. Arbeit in der digitalen Welt. BITKOM: Berlin.
- Brenke, K. (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht (5):95-105
- Hassler, M.; Rau, R.; Hupfeld, J.; Paridon, H. (2016): Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Lößnitz-Druck: Radebeul.

- ifaa (Hrsg.) (2016): Digitalisierung & Industrie 4.0. So individuell wie der Bedarf – Produktivitätszuwachs durch Informationen. Düsseldorf: ifaa.
- ifaa (Hrsg.) (2017a): ifaa-Studie: Produktivitätsmanagement im Wandel – Digitalisierung in der Metall- und Elektroindustrie; 1. Halbjahr 2017. Bergisch Gladbach: Heider.
- ifaa (Hrsg.) (2017b): ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen. Bergisch Gladbach: Heider.
- ifaa (Hrsg.) (2017c): Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit. Düsseldorf: ifaa.
- ifaa (Hrsg.) (2017d): ifaa-Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit. Düsseldorf: ifaa.
- Menz, W. (2017): Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung des Projekts MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit. München: ISF München.
- Moser, K. (2007): Wirtschaftspsychologie. Heidelberg: Springer Medizin.
- Reinheimer, S. (Hrsg.) (2017) Industrie 4.0. Herausforderungen, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Roth, A. (Hrsg.) (2016): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0; Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.
- Schircks, A.D.; Drenth, R.; Schneider, R. (Hrsg.) (2017) Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, M.A.; Jeske, T.; Lennings, F.; Stowasser, S. (2017a): Framework for the Systematical Design of Productivity Strategies. In: Trzcielinski, S. (Hrsg.) Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future. Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing, July 17-21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA. Cham: Springer.
- Wöhe, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen.