

## Menschen durch Roboter ersetzbar?

**STRATEGIE** Die Rolle des Menschen innerhalb von Unternehmen im Wandel

Welche Tätigkeiten können durch technische Lösungen ersetzt werden und bei welchen Prozessen ist das menschliche Talent gefragt – damit beschäftigt sich eine Untersuchung zum Substituierbarkeitspotenzial des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

VON DR. JAN HANDZLIK UND DR. BERNHARD BECKER

Maschinen Bedingt durch den technischen Fortschritt werden die heute noch von Menschen erbrachten Leistungen mehr und mehr substituierbar durch Maschinen und Computer. In den Medien wird seit geraumer Zeit über Fragestellungen diskutiert wie:

- Führt die Substitution zu mehr Arbeitslosigkeit oder werden die obsoleten Berufsfelder durch neue – vorher nicht dagewesene – Tätigkeitsbereiche ersetzt?

- Welche Jobs genau sind durch die Digitalisierung bedroht?
- Was können Unternehmen tun, um für die anstehenden Veränderungen gewappnet zu sein?

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – eine Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit – untersuchte nunmehr zum zweiten Mal die Substituierbarkeitspotenziale von rund 4.000 Berufen. Dafür wurden diesen Berufen durch Experten insgesamt 8.000 verschiedene Einzelaktivitäten zugeordnet, die dann wiederum durch mehrere sogenannte Codierer unabhängig voneinander dahingehend untersucht wurden, ob auf Basis des heutigen Stands der Technik diese Tätigkeit bereits vollumfänglich durch Maschinen oder Computer übernommen werden könnte.

Dabei ging es lediglich um die Frage der technischen Machbarkeit. Aspekte wie Wirtschaftlichkeit, Ethik und Qualität spielten keine Rolle für die Ermittlung. Fakt ist, dass die ermittelten technisch möglichen Substituierbar-

keitspotenziale heute nur in Teilbereichen ausgeschöpft werden, was sicherlich unter anderem in den eben genannten Punkten begründet liegt. Des Weiteren findet die Gewichtung der Einzelaktivitäten, die einem Beruf zugeordnet wurden, keine Berücksichtigung (was aufgrund der

### Pro und Contra Bauohgefühl

Insgesamt zeigt die Studie, dass das Substituierbarkeitspotenzial mit sinkendem Anforderungsniveau steigt. Das heißt Helferberufe sind mit 58 % am ehesten substituierbar, Expertenberufe sind heute

2014 einen Algorithmus namens VITAL (kurz für: Validating Investment Tool for Advancing Life Sciences) als voll stimmberechtigtes Mitglied in den insgesamt sechsköpfigen Vorstand aufgenommen hat. Ob nun strategische Entscheidungen in Führungsebenen zukünftig nur noch von Computerprogrammen getroffen werden sollten, ist allerdings fragwürdig. Schließlich spielt bei Entscheidungen immer auch das „Bauchgefühl“, also eine Mischung aus Erfahrung, Kreativität und Intuition eine wichtige Rolle. Um aber Fehlentscheidungen, die eben durch dieses „Bauchgefühl“ verursacht werden können, zu vermeiden, kann es durchaus sinnvoll sein, eine schnelle, unbeeinflusste und emotionslose Meinung zurate zu ziehen.

### Wertschöpfung durch Wertschätzung

Wird durch die Digitalisierung die Arbeitslosigkeit steigen? Der bisherige Trend zeigt, dass trotz fortschreitender Substituierung menschlicher Arbeit durch Computer und

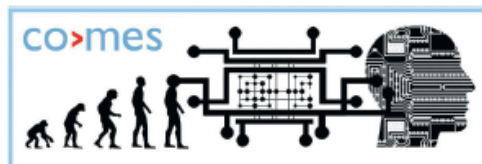


BILD: HANDZLIK

individuellen Ausgestaltung einzelner Berufe auch nicht sinnvoll verallgemeinerbar ist). Auf der Internetseite [job-futuromat.iab.de](http://job-futuromat.iab.de) können Interessierte diese Gewichtung für ihr eigenes Berufsbild vornehmen und erhalten dann einen Prozentwert für den Anteil ihres Tätigkeitspektrums, der heute bereits von Maschinen bzw. Computern übernommen werden könnte.

mit 24 % noch nur bedingt durch Maschinen bzw. Computer zu ersetzen. Insgesamt zeigt sich aber, dass von 2013 bis 2016 über alle Anforderungsniveaus das Substituierbarkeitspotenzial gestiegen ist. Das Computerprogrammme auch in den obersten Führungsebenen eingesetzt werden können, zeigt die Investmentfirma Deep Knowledge Ventures, die bereits im Jahr



Dr. Jan Handzlik  
Unternehmensberater

BILD: PRIVAT



Dr. Bernhard Becker  
Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung

BILD: JOHANNES BICHMANN

FORTSETZUNG AUF SEITE 16 ►

► FORTSETZUNG VON SEITE 14

Maschinen das Beschäftigungsniveau nach wie vor hoch ist. Wo an einer Stelle Berufsbilder verschwinden (die Schließung der letzten Zeche im Ruhrgebiet im Dezember 2018 verdeutlicht diesen Trend), entstehen an einer anderen Stelle neue Berufe, die es vorher nicht gegeben hat (Wachstumsfelder sind z. B. Berufe im Bereich Virtual Reality, Umwelttechnik oder im Personalmarketing). Der Fachkräftemangel zeigt deutlich, dass weiterhin großes Beschäftigungspotenzial für Arbeitnehmer in Deutschland besteht.

Zur Frage: Was können Unternehmen tun? Schwerpunkte der menschlichen Arbeit schieben sich von vorwiegend ausführenden Tätigkeiten hin zu denkenden, kreativen Tätigkeiten. Arbeitgeber müssen hinsichtlich der Behandlung und Einbindung ihrer Mitarbeiter umdenken. Die Meinung jedes Einzelnen kann entscheidend für den

nachhaltigen Unternehmenserfolg sein. Wenn es beispielsweise um die Effizienzverbesserung in der Produktion eines Unternehmens geht, sollten zuerst diejenigen gefragt werden, die vermutlich die besten Vorschläge haben – jene Mitarbeiter, die langjährig in der Produktion tätig sind. Unternehmer sollten hier das in den Köpfen der Menschen gebundene Wissen abrufen, was wiederum auch dem Mitarbeiter das Gefühl gibt, dass seine Meinung wichtig ist. Das Stichwort ist hier: „Wertschöpfung durch Wertschätzung!“

### New Work

Um die Potenziale der Mitarbeiter auszuschöpfen, sollten Unternehmer Rahmenbedingungen bieten, die Kreativität und Leistungsbereitschaft fördern. Dieser Trend wird in den Medien allgemein als „New Work“ bezeichnet. Darunter werden viele einzelne Entwicklungen zusammengefasst, wie z. B. Blockchain, Co-Working, Kreativ-Ökonomie, Work-Life-Blending oder Talentismus. Im Kern geht es bei all diesen Entwicklungen um die Entfaltung des Potenzials eines jeden Menschen, durch die eine Symbiose zwischen Arbeiten und Leben erreicht werden soll.

→ @ [www.comes.de](http://www.comes.de)

Lesen Sie noch  
mehr Fachartikel!



→ @ Mehr Infos unter  
[guide.nwzonline.de/  
themen/geld-und-recht](http://guide.nwzonline.de/themen/geld-und-recht)