

# 1 Einleitung

## *Arbeit ist mehr als nur Lohnerwerb.*

Mit dieser Feststellung beginnen viele wissenschaftliche oder populärwissenschaftliche Abhandlungen, um daraufhin verschiedene Definitionsansätze des Arbeitsbegriffs gegenüberzustellen. An Historie oder wissenschaftlichen Disziplinen mangelt es hierbei nicht. Der heutige Arbeitsbegriff vereint einen subjektbezogenen Aspekt (Arbeit als Anstrengung) und einen objektbezogenen Aspekt (Arbeit als Produktion von Gütern und Dienstleistungen), wobei Arbeit aufgrund der Abgrenzung zu anderen Anstrengungsformen (z. B. Sport) oder Grenzfällen der Erwerbstätigkeit (z. B. Börsenspekulation) immer schon als schwierig zu definieren galt (Arendt, 2020; Sonntag et al., 2012). Arbeit ist längst nicht immer bezahlt, dennoch ist sie identitätsstiftend, dient der Selbstverwirklichung und bildet die Basis einer positiven Lebensgestaltung (Schlick et al., 2018). Und doch ist eine grundsätzliche Klärung der Frage „Was ist Arbeit?“ laut Schlick et al. (2018) für eine arbeitswissenschaftliche Auseinandersetzung „nicht erforderlich“ sowie laut Hall (1994) für eine sozialwissenschaftliche Betrachtung „wertlos“. Arbeit befindet sich immer im Wandel und ist nicht definierbar (Voß, 2010).

Der aktuelle Wandlungsprozess wird als *digitale Transformation der Arbeitswelt* bezeichnet und ist derart umfassend, dass wahlweise auch von Evolution, Revolution oder Disruption die Rede ist. Muss der nicht definierbare Begriff *Arbeit* wirklich als *New Work* neu definiert werden (Hackl et al., 2017)? Wird der Fortschritt im Bereich der künstlichen Intelligenz zur Massenarbeitslosigkeit führen (Arntz et al., 2016)? Die Erforschung der digitalen Transformation der Arbeit ist eine Humanitätsaufgabe (Wilkund, 2022). Sie ist nicht nur eine Frage von technologischem Fortschritt, sondern auch eine Frage von organisationalen Veränderungen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Die aktive Mitgestaltung aller am Transformationsprozess beteiligten Arbeitspersonen stellt hierbei einen wesentlichen Gelingensfaktor dar. An diesem Punkt setzt die vorliegende Forschungsarbeit an und untersucht Job Crafting, transformationale Führung und Work-Life-Balance als zentrale Dimensionen einer digitalen Transformation aus Perspektive der Arbeitsperson.

## 1.1 Digitale Transformation als Vernetzung globaler Herausforderungen

Der Wandel der Arbeitswelt verläuft hauptsächlich digital und wird mit zunehmender Geschwindigkeit immer noch digitaler (Erfurth, 2018). Er ist eine globale Herausforderung an sich, weist aber auch zahlreiche Anknüpfungspunkte zu anderen globalen Herausforderungen auf.

Durch **Digitalisierung** entstehen immer größere Datenmengen, welche immer schneller aufbereitet und durch Abruf oder Verknüpfung in Wissen überführt werden müssen. Es entstehen neue Möglichkeiten, in bestehenden Arbeitsverhältnissen raumzeitlich flexibel von zu Hause aus zu arbeiten oder Teil von global verteilten Teams zu sein (Schermuly, 2016) und hierin einen Beitrag zur **Globalisierung** zu leisten. Digitalisierung führt zusätzlich in Form von Automatisierung zu neuen Formen der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz (Gallie et al., 2017), aber ebenso zu neuen Arbeitsplätzen (Prainsack & Buyx, 2018). Hieraus folgen Risiken für **Demokratie** und sozialen Frieden, denn bisher sind neu entstehende Arbeitsformen eher prekär, indem z. B. klein abgesteckte Aufgaben über digitale Plattformen an menschliche Arbeiter vermittelt werden, um gesetzliche Mindestlohnregelungen zu umgehen (Aloisi, 2019).

Es entstehen neue Bedarfe an beruflichen Spezialisierungen, die den ohnehin bestehenden Fachkräftemangel verstärken, welcher auf den **demografischen Wandel** zurückzuführen ist und letztlich zu einer Neuausrichtung des Machtverhältnisses zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern führt. Hierdurch befinden sich Unternehmen in einem *war for talent* (übersetzt etwa *Krieg um die besten Talente*) (Michaels et al., 2001) und müssen sich zusätzlich auf eine jüngere Generation von Arbeitnehmern einstellen, die Arbeit in ihrem Wertesystem anders verortet als bisherige (Williams, 2020). Als weitere Implikation des demografischen Wandels muss Altern im Arbeitskontext besser verstanden werden, um einen produktiven Arbeitseinsatz, einen lebenslangen Fähigkeitserwerb sowie das physiologische und psychologische Wohlbefinden altersspezifisch adressieren zu können (Staudinger & Bowen, 2011). Digitale Transformation kann zudem einen erheblichen Beitrag zur **Mobilitätswende** und zur Einsparung von **CO<sub>2</sub>-Emissionen** leisten, indem Dienstreisen virtuell abgehalten werden oder Pendelstrecken entfallen. Wie sich zuletzt an der COVID-19-Pandemie zeigte, kann digital gestützte Arbeit außerdem die Arbeitsfähigkeit einer Gesellschaft aufrechterhalten und im Rahmen des **Pandemiemanagements** die Gesundheit der Arbeitspersonen schützen.

### 1.2 Digitale Transformation als Vernetzung aller Organisationsebenen

Neben den Anknüpfungspunkten zu anderen globalen Herausforderungen findet die digitale Transformation auf jeder Ebene einer Organisation statt. Insgesamt sehen sich Unternehmen einem beachtlichen Wandlungsdruck ausgesetzt, um durch den gezielten Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), Big Data, Automatisierung, Cloud-Computing u. v. m. ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu halten (Petry, 2019). Auf Ebene der ganzen Organisation entsteht Bedarf an neuen Führungsstilen, neuer Arbeitskultur und der Neuausrichtung ganzer Geschäftsmodelle. Auf Ebene einzelner Arbeitsgruppen entstehen neue Fragen der Teamkommunikation und -kollaboration, professioneller Beziehungspflege und Anpassungsfähigkeit (Trenerry et al., 2021). Und letztlich entsteht auf individueller Ebene der Arbeitspersonen Bedarf an neuen Verhaltensweisen, digitalen Fähigkeiten und Veränderungskompetenz (van Laar et al., 2019). Es entstehen aber auch neue Herausforderungen im Hinblick auf Technologieakzeptanz, Vereinbarkeit von Arbeit und Nicht-Arbeit (Trenerry et al., 2021) sowie neue Notwendigkeiten der Abwendung negativer Konsequenzen, die aus digitalem Stress entstehen (Marsh et al., 2022).

Die digitale Transformation ist für Organisationen nicht an die Einführung von digitaler Technologie geknüpft, sondern vielmehr eine Frage der Gesamtstrategie, die die Identifikation von Barrieren ebenso umfasst wie eine auf digitale Arbeitswelt zugeschnittene Unternehmenskultur und Talentförderung (Kane et al., 2015). Digitale Transformation ist insbesondere eine Herausforderung des Einbezugs aller Arbeitspersonen des Unternehmens (Kaiser et al., 2021; Kooij, 2015) sowie der Förderung proaktiver Verhaltensweisen der Arbeitspersonen (Zangiacomi et al., 2020) im Hinblick auf Wissensaustausch und Ressourcenverteilung (Alieva & Powell, 2023).