



Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten



Tobias Kämpf, Anja Bultemeier, Andreas Boes, Thomas Lühr

# Die Digitalisierung braucht den Menschen

Zwischen „digitalem Fließband“ und einer neuen Humanisierung von Arbeit

Präsentation für die erste Konferenz im Rahmen des BMAS-Projekts WING  
München, 6.5.2015

---

## Digitalisierung und der Wandel in der Wirtschaft

Informationsraum als Produktivkraftsprung

---

## Unternehmen erfinden sich neu

Strategische Suchprozesse jenseits des alten bürokratischen Modells

---

## Arbeitswelt am Scheideweg

Zwischen „digitalem Fließband“ und einer neuen „Humanisierung“ von Arbeit

---

## Die Arbeit von morgen gestalten!

Die digitale Arbeitswelt braucht die Menschen

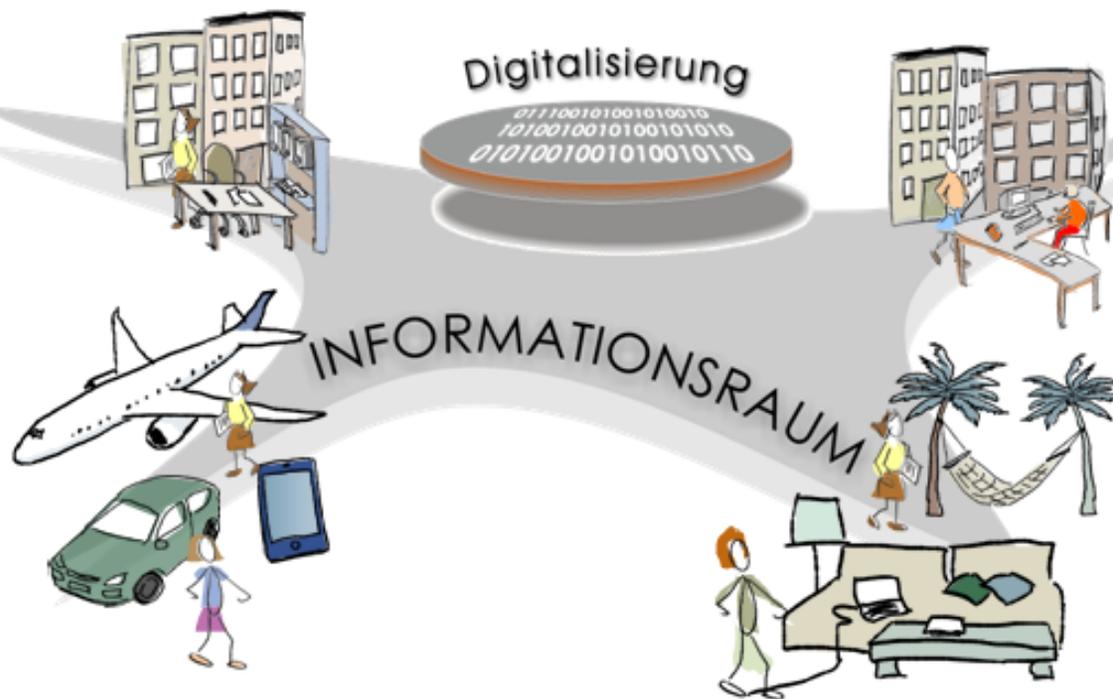
---

# Die digitale Transformation erreicht die Wirtschaft



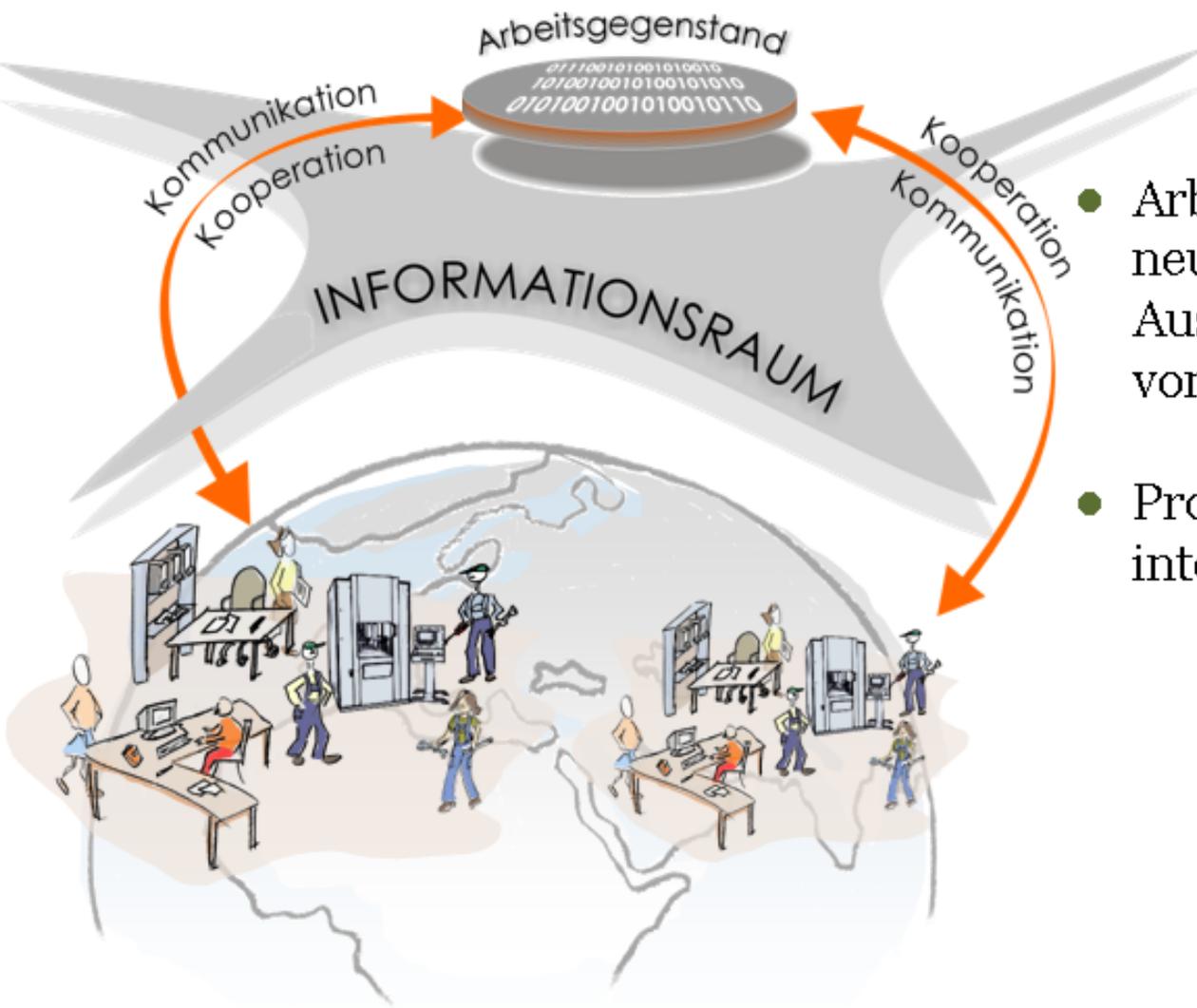
- Neue Geschäftsmodelle & „disruptive innovation“: Produkte, Dienstleistungen und Geschäfts-Strategien werden neu gedacht
- Innovation: Beschleunigung der Innovationszyklen, Öffnung der Innovationsprozesse, neue Arbeitsformen wie „Scrum“
- Agilität: Veränderungsflexibel, kundenorientiert, mündige und eigenverantwortliche Mitarbeiter und Führungskräfte
- Enterprise 2.0: Kollaboration in der Community, Wissen teilen und zugänglich machen, neue Kultur der Zusammenarbeit
- Neue Produktionsmodelle: Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Fabrik, Cloud Working und Crowd Sourcing
- „Digital natives“: Eine neue Generation von Mitarbeitern kommt in den Unternehmen an
- Neue Leitbilder: Google, Apple und die Stars des Silicon Valley werden zu Benchmarks und Vorbildern für die deutsche Industrie
- ...

# Digitale Revolution: Informationsraum als Produktivkraftsprung



- Was ist das Neue? Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**: Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen
- Internet als „Betriebssystem“: Informationsraum durchdringt und vernetzt die ganze (Welt-)Gesellschaft

# Digitale Revolution: Informationsraum als Produktivkraftsprung



- Arbeitswelt: Informationsraum als neuer Raum der Produktion ... und Ausgangspunkt für die Entwicklung von Arbeit im 21. Jahrhundert
- Produktivkraftsprung: „general intellect“ (Marx) vs. „big brother“

---

Digitalisierung und der Wandel in der Wirtschaft  
Informationsraum als Produktivkraftsprung

---

**Unternehmen erfinden sich neu**  
Strategische Suchprozesse jenseits des alten bürokratischen Modells

---

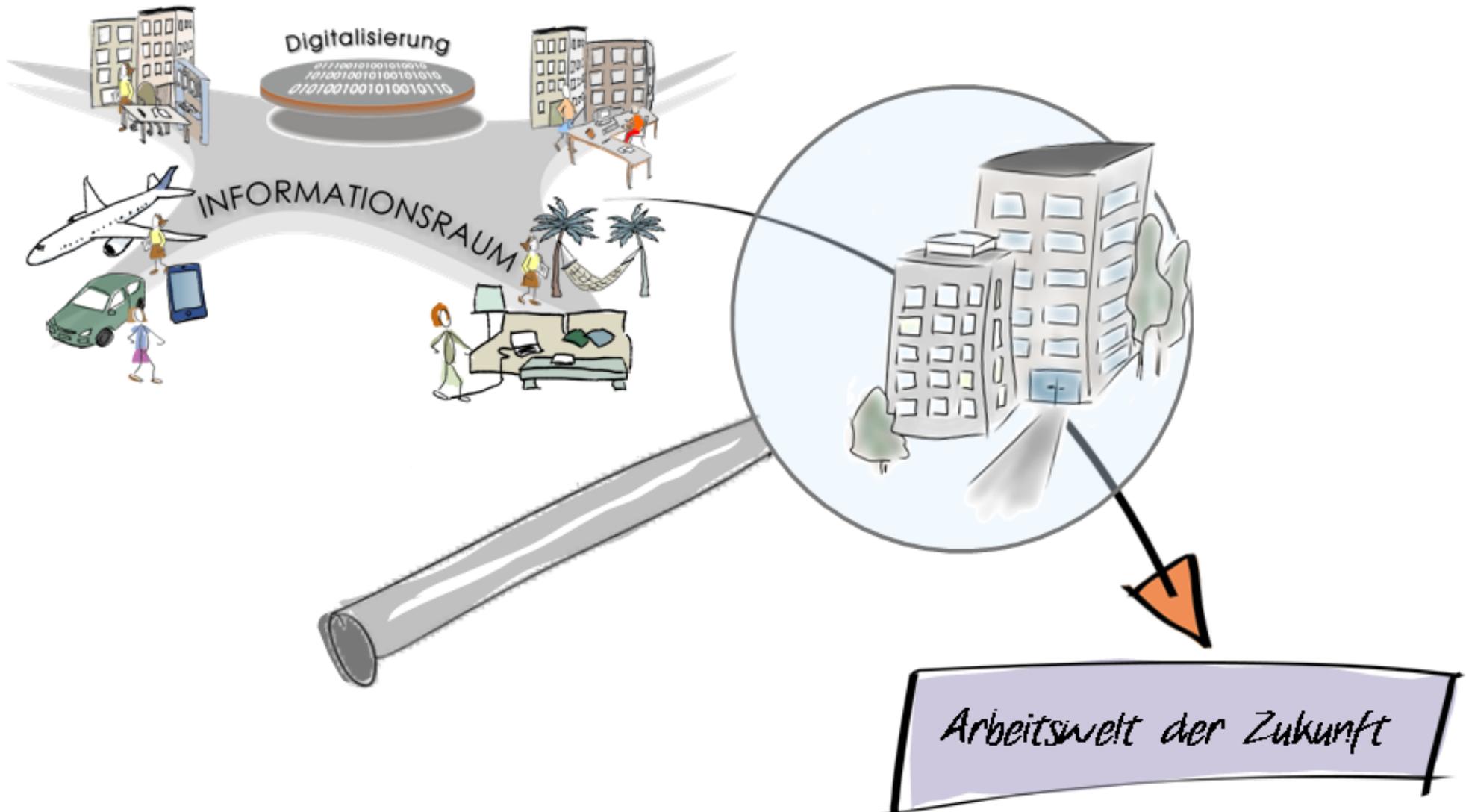
Arbeitswelt am Scheideweg  
Zwischen „digitalem Fließband“ und einer neuen „Humanisierung“ von Arbeit

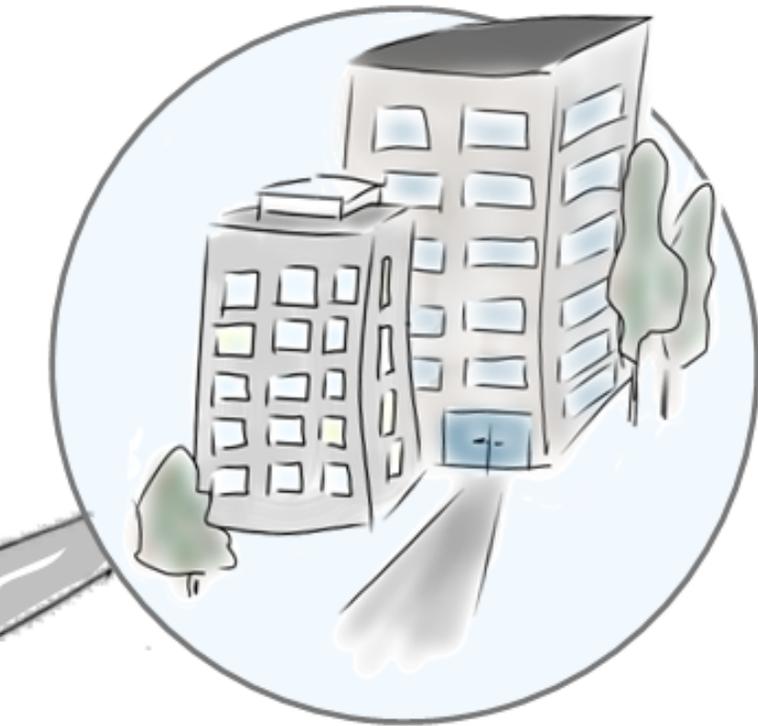
---

**Die Arbeit von morgen gestalten!**  
Die digitale Arbeitswelt braucht die Menschen

---

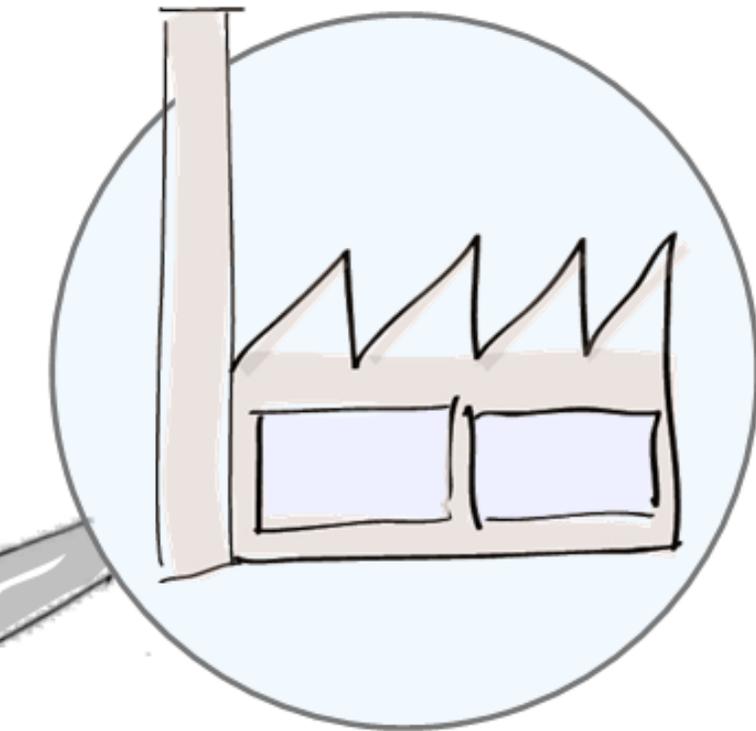
# Unternehmen erfinden sich neu





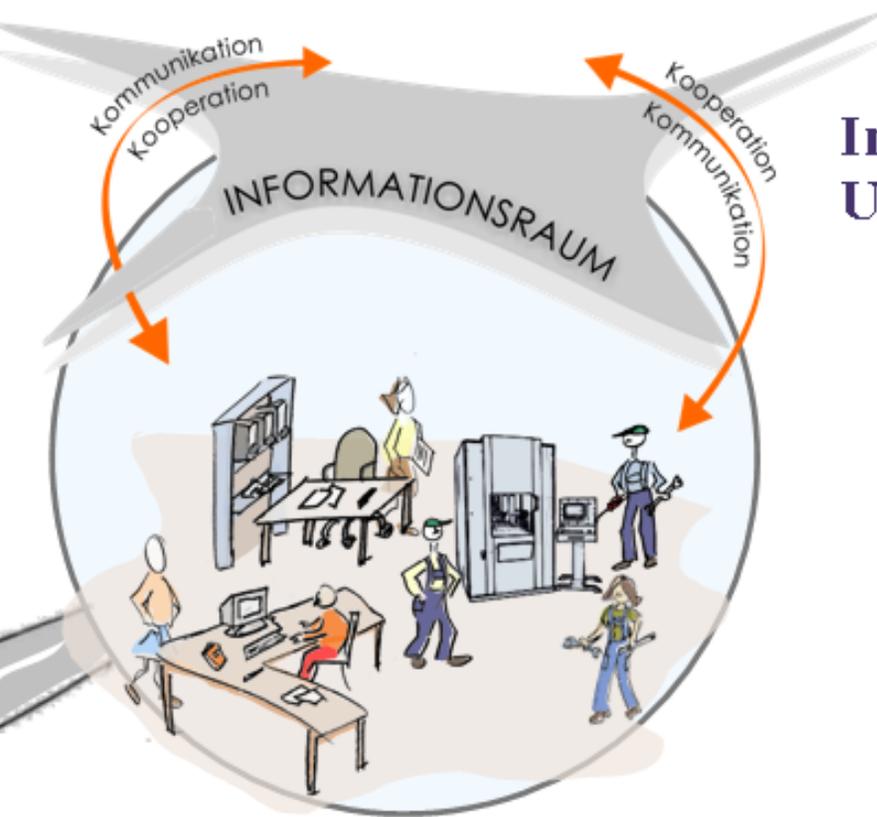
## Strategische Suchprozesse

- Umdenken in Vorreiter-Unternehmen: Bedeutung von Digitalisierung und Informationsraum wird neu erkannt
- Pilotprojekte zur Neugestaltung von Arbeit und Organisation: „Was ist unsere Antwort auf die Arbeitswelt von morgen?“
- Verschiedenste Ebenen sind betroffen: „Alles hängt mit allem zusammen“
- Grundlegender Umbruch: Auf der Suche nach einem neuen Bauplan



## „Große Industrie“ – Bürokratisches Unternehmen

- Divisionale Gliederung & abgeschottete Silos
- Bürokratische Abläufe und Entscheidungsprozesse
- Hierarchische Strukturen & Führung nach dem Prinzip „Fürst im Reich“
- Wissensarbeit im Expertenmodus



## Informationsraum – Unternehmen erfinden sich neu

- ... vom „Silo“ zum „systemisch integrierten“ Unternehmen ... von der starren Bürokratie zur „agilen Organisation“ ... vom Expertenmodus zu einem kollaborativen Prozess
- Fundament → Informationsraum als neuer Raum der Produktion
  - Kollaboration, Kommunikation und lebendiger Austausch von Wissen
  - Neue Transparenz durch Informationssysteme
  - Flow-of-information: Prozesse schaffen Struktur und werden zum Rückgrat der Organisation

---

Digitalisierung und der Wandel in der Wirtschaft

Informationsraum als Produktivkraftsprung

---

Unternehmen erfinden sich neu

Strategische Suchprozesse jenseits des alten bürokratischen Modells

---

**Arbeitswelt am Scheideweg**

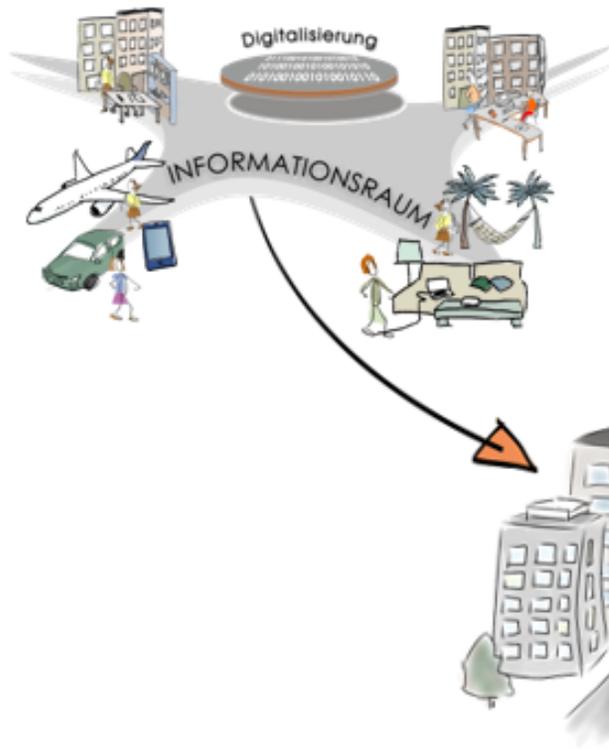
Zwischen „digitalem Fließband“ und einer neuen „Humanisierung“ von Arbeit

---

Die Arbeit von morgen gestalten!

Die digitale Arbeitswelt braucht die Menschen

---



**Aufbruch in eine neue  
„Humanisierung“ der Arbeitswelt**

... oder

**„Digitales Fließband“  
und „Kontroll-Panoptikum“**

## Arbeitswelt der Zukunft

- ✗ Neue Arbeitsformen statt bürokratischem Expertenmodus
- ✗ Agile Methoden & Scrum: kurze Sprints, iterative Planung, empoweredes Team
- ✗ Kollektivierung von Wissen: Know-how im Informationsraum & in der Community teilen
- ✗ Globalisierung und Verlagerung - Prozessorientierung & Standardisierung: Von Offshoring zu Cloud Working u. Crowd Sourcing
- ? Echtes Empowerment ... oder industrialisiert getaktete Wissensarbeit?

Arbeitsorganisation und Innovation

Arbeitsplatz der Zukunft

Führung

Berufliche Entwicklung & Karrieren

Sozialbeziehungen und Kultur

## Arbeitswelt der Zukunft

- ✗ Informationsraum als neuer Raum der Produktion – Arbeit anytime-anyplace?
- ✗ Statt traditionellem Büro: neue Bürokonzepte („open office“), Home Office, mobile Arbeit ...
- ✗ Mehr Flexibilität für die Beschäftigten – gleichzeitig steigende Erwartungen an die Verfügbarkeit
- ✗ Bedarf an Work-Life-Balance: Unternehmen entfernen sich vom Leben ihrer Mitarbeiter
- ? Unkultur permanenter Verfügbarkeit ... oder neue Zeitsouveränität?

Arbeitsorganisation und Innovation

Arbeitsplatz der Zukunft

Führung

Berufliche Entwicklung & Karrieren

Sozialbeziehungen und Kultur

## Arbeitswelt der Zukunft

- ✗ Abschied vom Fürsten im Reich
- ✗ Neu: Einbindung in systemisch integriertes Unternehmen
  - Kennzahlen & Prozesse
  - Komplexität, kollektive Lösungen
  - Agilität & Empowerment
- ✗ Praxistest: Führungskräfte im Dilemma
  - Leader oder Diener?
  - Zwischen mehr Nähe und Anonymität
  - Sandwich-Position: Vorgaben von oben vs. Selbstorganisation der Teams
- ? Gestalter oder Verlierer des Wanderts?

Arbeitsorganisation und Innovation

Arbeitsplatz der Zukunft

Führung

Berufliche Entwicklung & Karrieren

Sozialbeziehungen und Kultur

## Arbeitswelt der Zukunft

- ✗ von Stabilität, Entwicklung im Silo und linearen Karrieren zu neuer „Beweglichkeit“
- ✗ Adressiert wird der „agile“ Mitarbeiter, ...
  - Rotation zwischen Funktionen, Bereichen & Standorten
  - Verlassen der „Komfortzone“
- ✗ ... aber auch der „passfähige“ Mitarbeiter: Arbeit als Bewährungsprobe
  - Transparenz von Leistung
  - Jeder muss sich immer wieder neu beweisen
  - Burn-out und psychische Belastungen
- ? Neue Entfaltungsmöglichkeiten oder „System permanenter Bewährung“ – gerade für Frauen: Weichenstellung



## Arbeitswelt der Zukunft

- ✗ *Kultureller Wandel - Teil des neuen Businessplans*
  - Bewusster Change ... bis hin zu radikalen Veränderungen
  - Hohe Geschwindigkeit & ernsthafte Veränderung
- ✗ *Unterschiedliche Kulturmuster: Welcher Stellenwert wird den Mitarbeitern gegeben?*
- ✗ *Prinzip Mensch im Mittelpunkt: Wandel als Angebot, Beteiligung, Leitorientierung mündiger Mitarbeiter*
- ✗ *Prinzip Zahlen statt Menschen: Wandel als Bedrohung, Erfahrung von Entwertung, Angst vor Abstieg*
- ? *Welche Rolle spielt der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft?*

Arbeitsorganisation und Innovation

Arbeitsplatz der Zukunft

Führung

Berufliche Entwicklung & Karrieren

Sozialbeziehungen und Kultur

# Die Arbeitswelt von morgen gestalten!

- Produktivkraftsprung Informationsraum:  
**... Historischer Umbruch in Wirtschaft und Unternehmen**
- Wir sind erst am Anfang dieser Entwicklung:  
**... Offener Prozess mit offenem Ende**
- Die erfolgreiche Nutzung der Potenziale ist kein Selbstläufer:  
**... Arbeitswelt am Scheideweg**
- Die Digitalisierung braucht den Menschen:  
**... Beteiligung und Wandel gemeinsam gestalten**
- Gestaltung braucht positive Leitorientierung:  
**... Aufbruch in eine neue Humanisierung von Arbeit**

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf  
ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
+49 (0) 89 272921-0  
[tobias.kaempf@isf-muenchen.de](mailto:tobias.kaempf@isf-muenchen.de)

Dipl.-Pol. Anja Bultemeier  
FAU Erlangen-Nürnberg / Institut für Soziologie  
Kochstraße 4  
91054 Erlangen  
+49 (0) 9131 85-22084  
[anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de](mailto:anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de)

<http://www.wing-projekt.de>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

