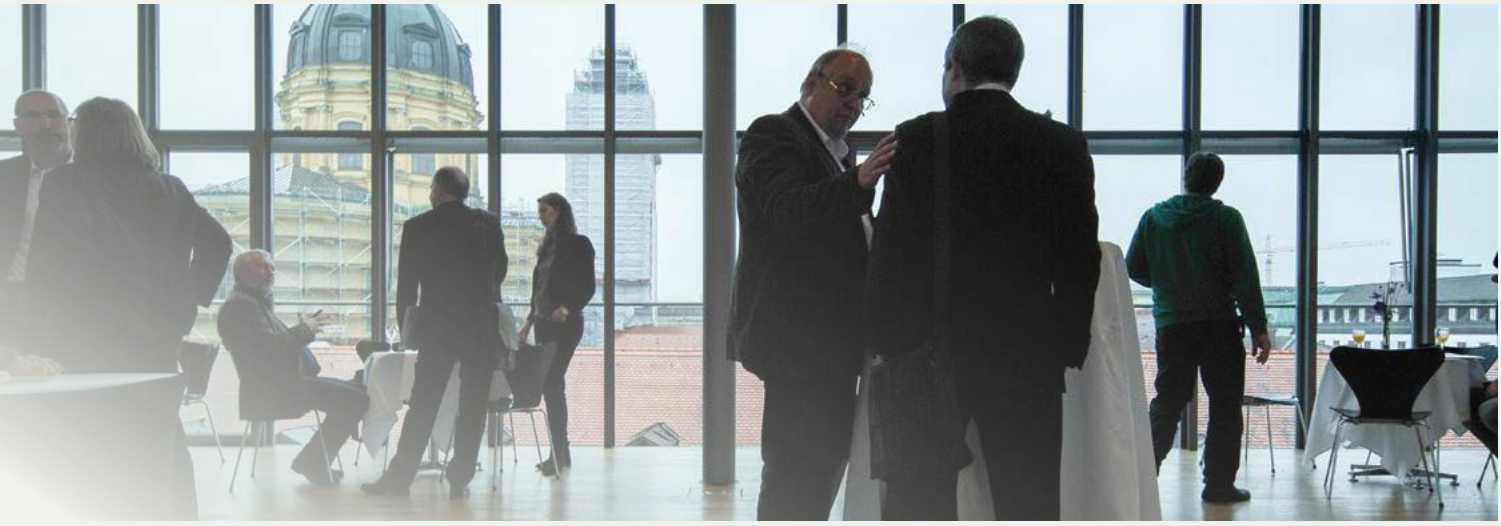
WING

Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten
Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen



Eine Handlungsbroschüre für die Wissensarbeit der Zukunft

WING

Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten

Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen

Das Projekt

Die vorliegende Broschüre dokumentiert erste Forschungsergebnisse des INQA-Projekts »WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten« sowie die Ergebnisse der Konferenz »Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen: Trends und Herausforderungen für die Wissensarbeit der Zukunft.« WING ist ein Verbundprojekt unter Leitung des ISF München in Kooperation mit der IG Metall und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Es wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet. Projektnummer: NQA.01.00204.14

Weitere Informationen unter www.WING-Projekt.de

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit

Attraktive Arbeitsbedingungen sind heute mehr denn je ein Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung in Unternehmen und Verwaltungen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt daher mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) eine Plattform, auf der sich Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Unternehmen, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Kammern und Stiftungen gemeinsam mit der Politik für eine neue, nachhaltige Arbeitskultur einsetzen – entlang der Themenfelder Personalführung, Gesundheit, Wissen & Kompetenz sowie Chancengleichheit & Diversity. Als unabhängiges Netzwerk bietet die Initiative konkrete Beratungs- und Informationsangebote für Betriebe und Verwaltungen sowie vielfältige Austauschmöglichkeiten in zahlreichen – auch regionalen – Unternehmens- und Branchennetzwerken.

Weitere Informationen unter www.inqa.de

Die digitale Revolution bietet die Möglichkeit zu einem grundlegenden Umbau der Arbeitswelt. Aber wie können wir diese Arbeitswelt unter Einbeziehung der Menschen und in ihrem Sinne gestalten? Und was bedeutet der Umbruch konkret für die Zukunft der Wissensarbeit? Nach einem Jahr intensiver Zusammenarbeit im Forschungsverbund des Projekts „WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten“ und gemeinsam mit unseren Praxispartnern in den Unternehmen nehmen wir mit der vorliegenden Broschüre eine erste Standortbestimmung zu den Chancen und Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt vor.

Auf der Grundlage der bisherigen Feldforschung und der Ergebnisse der Konferenz „Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen: Trends und Herausforderungen für die Wissensarbeit der Zukunft“, die am 6. Mai 2015 in München stattgefunden hat, benennen wir die Veränderungstrends in deutschen Unternehmen, analysieren ihren „Bauplan“ für die Zukunft und ordnen ihre Konzepte und Strategien in den Kontext der digitalen Transformation ein. Praxisberichte aus der IT-, Elektro- und Automobilbranche und aus der Gewerkschaftsarbeit zeigen innovative Ansätze für eine beteiligungsorientierte Gestaltung der digitalen Zukunft. Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen namhafter Experten verdeutlichen die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft derzeit steht, und geben Impulse für die Neuordnung des Unternehmens der Zukunft.

Die Diskussionen, die wir im Rahmen der Konferenz führen konnten und die wir mit dieser Publikation für die Fachwelt und die interessierte Öffentlichkeit dokumentieren, haben uns wertvolle Anregungen gegeben für unsere weitere Forschungsarbeit. Wir bedanken uns an allererster Stelle beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die finanzielle und inhaltliche Förderung des Projekts, bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit, die „WING“ einen hochkarätigen Rahmen bietet und stets unterstützt, sowie bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für ihre fachliche Begleitung.

Zu danken haben wir auch unserem Projektpartner Industriegewerkschaft Metall und den Vertretern unserer Partnerunternehmen andrena objects ag, Robert Bosch GmbH und Software AG. Ihr Engagement trägt maßgeblich zum Erfolg dieses Projekts bei.

Weitere Ergebnisse und neue Erfahrungen können wir voraussichtlich im Rahmen der nächsten WING-Konferenz, die im Frühjahr 2016 bei der IG Metall stattfinden soll, zur Diskussion stellen.

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Kira Marrs (ISF München)

Kristian Tangermann
Grußwort 5

Interview mit Thomas Sattelberger
Mut zum Experiment 6

PD Dr. Andreas Boes, Anja Bultemeier, Dr. Tobias Kämpf, Prof. Dr. Rainer Trinczek
Die Digitalisierung braucht die Menschen 8-13

Martin Giebel
Agilität und Empowerment 14

Ralf Dehner, Eric Jaeger
Inspiring Working Conditions 15

Christian Gengenbach, Frank Strauch
Wissensarbeit global organisiert 16

Walter Brinkmann
Herausforderung »Future Work« 17

Dr. Detlef Gerst
Wissensarbeit verstehen und gestalten 18

Jörg Schlagbauer, Christian Luprich
Vision Ingolstadt 2030 19

Gestaltung statt Schockstarre
Podiumsdiskussion mit PD Dr. Andreas Boes, Matthias Grund,
Alfred Löckle, Dr. Natalie Lotzmann, Dr. Hans-Jürgen Urban 20-23

Dr. Götz Richter
INQA: Zukunft sichern, Arbeit gestalten 25

Bilanz und Ausblick 26

Impressum 27

Kristian Tangermann
Referent für »Gute Arbeit, Human-Resource-Strategien und altersgerechtes Arbeiten« im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Die Debatte um eine »Humanisierung der Arbeitswelt«, die inzwischen auch die Wissensarbeit erreicht hat, ist nicht neu. Angesichts der zunehmenden Technisierung von Arbeit kam das Thema bereits in den sechziger und siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts auf die politische Agenda und wurde immer wieder mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufgegriffen. Heute aber hat – vorangetrieben durch die Digitalisierung und das hieraus hervorgehende Konzept Industrie 4.0 – der Diskussionsprozess eine völlig neue Dimension erreicht.

»Wir führen eine Debatte, die die gesamte Gesellschaft erfasst.«

KRISTIAN TANGERMANN

Lange Zeit verlief dieser im Wesentlichen technikzentriert. Mittlerweile wissen wir, dass wir auch die grundsätzliche Frage nach der Rolle des Menschen im Wandel stellen und klären müssen, was eigentlich gute Arbeit ausmacht. So zeigt das derzeit viel diskutierte Phänomen der »Entgrenzung« nur eine von vielen Facetten der digitalen Arbeitswelt. Die durch technische Innovationen erreichten besseren Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Flexibilisierung von Arbeit sind weitere.

Entscheidend ist, dass wir nicht nur die Gefahren und Risiken der digitalen Transformation sehen, sondern auch die Chancen, die sie bietet. Dabei führen wir eine Debatte, die nicht nur die Wirtschaft, sondern die gesamte Gesellschaft erfasst. Insofern sind wir auch in der Rolle der Fragestellenden. Daher hat Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles im April 2015 ein Grünbuch zum Thema »Arbeiten 4.0« veröffentlicht. Es dient dem Ziel, die Zukunftsdebatte als Fortschrittsdebatte zu führen, in der Menschen und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Ein Weißbuch mit konkreten Handlungsempfehlungen soll Ende 2016 folgen.

Eine bessere Arbeitsqualität für mehr Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit hat sich auch die 2002 gegründete Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA) auf die Fahnen geschrieben. Getragen von Wirtschaft und Gewerkschaften, Ländern, Stiftungen und der Bundesagentur für Arbeit, richtet sie sich vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen und bildet mittlerweile den Rahmen für eine Vielzahl von Projekten der angewandten Forschung wie das in dieser Broschüre dokumentierte Projekt »Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten – Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen« (WING).

Ein sicheres und unbefristetes Beschäftigungsverhältnis, ein gutes Arbeitsklima, ein gutes Gehalt und gute Führung: Dies sind laut der jüngsten INQA-Befragung von 5000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Arbeitsbedingungen, auf die Beschäftigte von heute Wert legen. Die Umfrage zeigt, dass unter guten Arbeitsbedingungen die Menschen weniger krank sind und ihre Leistungsfähigkeit steigt. Sie zeigt auch, dass mit neuen Kommunikationsmitteln wie E-Mail, Handy und Internet Freizeit zwar immer häufiger zur Arbeitszeit wird, aber längst nicht alle dies als belastend empfinden.

Ergebnisse wie diese sind richtungsweisend, wenn wir über die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 sprechen. Sie bestätigen, dass einfache Lösungen wie das Abschalten eines Mail-Servers nicht ausreichen, wir vielmehr umfassende und nachhaltige Konzepte brauchen. Diese mit zu erarbeiten hat sich das Verbundprojekt »WING« zum Ziel gesetzt. In diesem Sinne danke ich den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wie auch den Partnerunternehmen für ihr Engagement und wünsche diesem Forschungsvorhaben weiterhin gutes Gelingen.

Mut zum Experiment

Interview mit Thomas Sattelberger

Für Thomas Sattelberger ist längst noch nicht ausgemacht, ob und wie die deutsche Industrie den Sprung ins digitale Zeitalter schafft. Der Personalexperte erklärt, warum er das so sieht, mit welchen Trends sich die Wirtschaft hierzulande auseinandersetzen muss, welche strategischen Fragen im Zuge der Transformation zu entscheiden sind, wie es um die deutsche Arbeits- und Führungskultur bestellt ist und wie wichtig Mut zum Experiment ist.

Herr Sattelberger, Sie blicken mit gemischten Gefühlen in die digitale Zukunft. Ist die deutsche Wirtschaft gewappnet für die Herausforderungen des neuen Zeitalters?

SATTELBERGER: Wenn man sich die aktuellen Daten und Fakten anschaut, muss man das wohl eher verneinen. Studien des Bundesverbands der Deutschen Industrie zeigen zum Beispiel, dass sich unter 300 befragten Industrieunternehmen 45 Prozent mit den Implikationen der Digitalisierung überhaupt noch nicht detailliert beschäftigt haben. Zwei Drittel aller Unternehmen bescheinigen sich selbst eine geringe bis mäßige digitale Reife. Und die, die sich überhaupt mit dem Thema Digitalisierung befassen, tun dies vor allem unter den Gesichtspunkten Kostenreduzierung und Effizienz, nicht mit Blick auf neue Geschäftsmodelle. Das finde ich ziemlich ernüchternd.

Woran liegt das nach Ihrer Meinung?

SATTELBERGER: Die meisten deutschen Unternehmen denken und planen noch immer »aus dem Maschinenraum« heraus und betrachten die Digitalisierung – wenn überhaupt – nur unter dem Blickwinkel der Weiterentwicklung der Produktion hin zur »Industrie 4.0«. Sie haben keinen Bezug zu disruptiven Innovationen mit digitalen Geschäftsmodellen. Ob aber der Maschinenbau eine Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts ist in einer Welt, in der alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert wird, wage ich zu bezweifeln. Die großen Internetgiganten, die aus dem Informationsraum heraus über Big Data neue Geschäftsmodelle entwickeln, sitzen jedenfalls in den USA und in China, nicht in Deutschland oder Europa. Der Punkt ist zudem, dass auch das Maschinenhaus China wächst. Da entsteht eine Gemengelage, in der die deutsche Wirtschaft in eine Sandwichposition zu geraten droht.

Ob der Maschinenbau eine Schlüsselindustrie des 21. Jahrhunderts ist, wage ich zu bezweifeln.

Worauf sollte sie ihren Fokus richten?

SATTELBERGER: Die Schaffung kreativer Ökologien für Innovation jenseits der Maschinenlogik sowie die Transformation tradierter Geschäftsmodelle sind sicherlich Schlüsselthemen. Doch dies wirft nicht nur technische, sondern auch soziale beziehungsweise arbeitskulturelle Fragestellungen auf, die weit über das hinausgehen, was wir heute unter Sozialpartnerschaft und Unternehmenskultur subsumieren, und auf die Unternehmen eine Antwort finden müssen.

Die Schaffung kreativer Ökologien für Innovation jenseits der Maschinenlogik und die Transformation tradierter Geschäftsmodelle sind sicherlich Schlüsselthemen.

Zum Beispiel?

SATTELBERGER: Die Neuorganisation und -definition von Führung in der digitalen Welt. Die Förderung der Souveränität des Unternehmensbürgers mit Blick auf Arbeitszeit und Arbeitsort und neue, transparente Kommunikations- und Kollaborationsprozesse. Die Sicherstellung nicht nur seiner Schutz-, sondern auch seiner Freiheitsrechte. Konzepte für eine gesunde Organisation auch mit Blick auf Meinungsfreiheit und direkte Demokratie. Doch davon sind wir noch ein gutes Stück entfernt.

Sie skizzieren gerne eine Wirtschaft im Reparaturmodus. Wo sehen Sie die größten Baustellen?

SATTELBERGER: In der Arbeitsorganisation, in der Arbeitswelt und in der Führungskultur. In Deutschland gibt es im Europavergleich überdurchschnittlich viele anspruchsvolle und komplexe Aufgaben, die unter anderem auch Improvisation verlangen. Deutschland ist jedoch unterdurchschnittlich in der Beteiligung

Thomas Sattelberger
Sprecher der Themenbotschafter der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) und ehemaliger Personalvorstand der Telekom AG

der Menschen an der Optimierung von Arbeitsprozessen oder insgesamt der Gestaltung ihrer Arbeit. Wir gehören beim Thema Gesundheit zu den Schlusslichtern und schneiden leider auch bei der Beurteilung unserer Führungskultur schlecht ab. Zwei Drittel der Deutschen sind unzufrieden mit der Führung, die sie hier erleben. 14 Prozent sagen, dass ihre Kompetenzen nicht abgerufen werden – doppelt so viele wie zum Beispiel in Schweden. Die Arbeitszufriedenheit in der deutschen Internet-, Media- oder Consultingbranche ist hoch. Maschinen- und Anlagenbau, Handwerk oder auch Verkehr, Transport und Logistik sind diesbezüglich hingegen Schlusslichter.

Welche Berufe und Branchen werden es überhaupt in die digitale Arbeitswelt schaffen?

SATTELBERGER: Nach Meinung der Experten alle, die mit Computer, Engineering, Naturwissenschaften zu tun haben, also Hightech- beziehungsweise MINT-Berufe. Dann auch die so genannten High-Touch-Berufe in Bildung, Gesundheit und Service. Und schließlich die Bereiche Management, Finanzen und Steuerung. Nur müssen wir jetzt – im Vorlauf dieser möglichen Entwicklung – Technologie-Maps und Wirtschaftsszenarien prognostizieren. Darauf aufsetzend geht es um eine qualitative Personalplanung für Deutschland, wichtige Regionen und Unternehmen – möglichst gekoppelt mit einer Qualifizierungsstrategie für prognostizierbare Kompetenzen. Denn das Bildungssystem ist träge. Wir müssen heute handeln, um in mehr als einer Dekade Veränderungen zu sehen.

»Wir müssen jetzt Technologie-Maps und Wirtschaftsszenarien prognostizieren und darauf aufsetzend eine qualitative Personalplanung entwickeln.«

THOMAS SATTELBERGER

Wie lautet Ihre Prognose für die Zukunft? Stagnation, Untergang oder Aufbruch in eine humanisierte und demokratischere Arbeitswelt?

SATTELBERGER: Das kann ich heute nicht beantworten, aber einiges stimmt mich doch optimistisch. Es gibt offensichtlich einen Erkenntnisprozess unter den Führungskräften. 70 Prozent von ihnen stehen innerlich nicht hinter den heutigen Führungskonzepten, obwohl ja 100 Prozent sie äußerlich noch praktizieren. Dies besagt eine INQA-Befragung von mehr als 400 Führungskräften. 24 Prozent denken in Richtung Demokratisierung und hierarchiearme Netzwerkstrukturen, 18 Prozent wünschen sich innerlich sogar eine stakeholderorientierte Wirtschaftsdemokratie. Außerdem gibt es eine Vielzahl an Unternehmen des »frischen Mittelstandes«, die mit Strategieteilhabe, Führungskräftewahlen, Hierarchie-Armut und agilen Arbeitsformen experimentieren.

Was raten Sie den Akteuren hierzulande?

SATTELBERGER: Sie brauchen Mut zum Experimentieren: in der Arbeitswelt, im Territorium des Unternehmens. Politische Diskurse und Konferenzen reichen nicht mehr. Wir müssen Prototypen für die neue Arbeitswelt bauen und in der Praxis testen. Die Türen sind einen Spalt weit offen. Wir müssen nur unseren Fuß hineinstellen.

Wir müssen Prototypen für die neue Arbeitswelt bauen und in der Praxis testen.

Das Gespräch führte Dr. Jutta Witte.

Die Digitalisierung braucht die Menschen

PD Dr. Andreas Boes, Anja Bultemeier, Dr. Tobias Kämpf, Prof. Dr. Rainer Trinczek

Die digitale Transformation braucht eine positive Leitorientierung. Nur dann mündet der Produktivkraftsprung, den sie ermöglicht, in eine humanisierte Arbeitswelt statt in ein Kontrollpanoptikum der Daten. Hiervon ist das WING-Forschungsteam vom ISF München und der FAU Erlangen-Nürnberg überzeugt. In dieser Situation ist Gestaltung gefragt. Denn welches Szenario am Ende eintritt und welche Rolle der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft spielen wird, hängt davon ab, wie die Unternehmen in den entscheidenden Handlungsfeldern die Weichen stellen.

Das Thema Digitalisierung und Wandel der Arbeit hat im vergangenen Jahr deutlich an Brisanz zugenommen und ist in der Wirtschaft angekommen. »Wir erleben ausgehend von der Digitalisierung und einer neuen Phase der Informatisierung momentan einen rasanten Umbruch, der sich in einer Vielzahl von grundlegenden Veränderungstrends manifestiert«, berichtet WING-Projektkoordinator Andreas Boes nach einem Jahr intensiver Feldforschung. Mehr als einhundert Tiefeninterviews mit Beschäftigten und Führungskräften aus der IT-Branche sowie der Elektro- und Automobilindustrie und eine Vielzahl von Pilotprojekten zeigen, dass Unternehmen die Informationstechnologie nicht länger ausschließlich als auslagerungsfähige »Commodity« betrachten, sondern als integralen Teil ihrer Strategie. »In der Folge versuchen sie einen neuen, alles umfassenden Bauplan zu entwerfen, der sie fit macht für das 21. Jahrhundert«, erläutert ISF-Wissenschaftler Tobias Kämpf.

Die Unternehmen entwerfen einen neuen, alles umfassenden Bauplan, der sie fit macht für das 21. Jahrhundert.

Die Unternehmen beginnen, ihre Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsstrategien neu zu denken. Was diese so genannten disruptiven Innovationen, die selbst etablierte Märkte erschüttern, in der Praxis bedeuten, erlebt derzeit die deutsche Automobilindustrie. »Da geht es nicht mehr um den Antriebsstrang, die Karosserie oder das Fahrwerk«, beobachtet Kämpf. »Da geht es um die Frage, wer eigentlich die Millionen Bytes von Daten beherrscht, die ein Auto erzeugt.« Als neue Konkurrenten haben sich ehemalige Start-ups wie Google und Apple längst ins Spiel gebracht. Und für Boes und Kämpf ist klar, dass der Wettbewerb um die besten Geschäftsmodelle für die digitale Zukunft auch andere Branchen erfassen wird.

Innovation unter Druck

Großer Druck lastet dabei auf dem Thema Innovation. Hier sollen die Prozesse vor allem eines werden: schneller und kundenorientierter. Mehrjährige Entwicklungsarbeit im stillen Kämmerlein bis zur Serienreife und lange Innovationszyklen haben in den immer schneller werdenden Märkten von morgen keine Chance. Als erfolgversprechendes Modell gilt in modernen Unternehmen mittlerweile das Leitbild der agilen Organisation. Sie wendet neue Arbeitsformen wie Scrum an, bindet ihre Kunden in den Entwicklungsprozess ein, zeigt sich veränderungsflexibel, öffnet Innovation und braucht Beschäftigte und Führungskräfte, die in hohem Maße eigenverantwortlich agieren.

Das Leitbild der agilen Organisation gilt in modernen Unternehmen als erfolgversprechendes Modell.

PD Dr. Andreas Boes
WING-Projektkoordinator und Vorstandsmitglied des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München

Damit gehen neue Kommunikations- und Kollaborationsformen einher. Sie sollen dafür sorgen, dass Wissen geteilt wird und Beschäftigte global besser zusammenarbeiten können. »Das Vorbild hierfür sind die Communities im Internet«, sagt Kämpf. Doch mit dem Einsatz neuer Tools wie IBM Connect oder Confluence allein sei es nicht getan. »Wenn Unternehmen solche Instrumente nutzen wollen, müssen sie auch über eine ganz neue Kultur der Zusammenarbeit nachdenken«, betont der Soziologe. Dies gelte ebenso für die gerade entstehenden neuen Produktionsmodelle auf der Basis von Cloudworking und Crowdsourcing.

» Wir halten im Moment zwei gegenläufige Szenarien für möglich: den Aufbruch in eine neue Humanisierung von Arbeit oder die Entstehung eines digitalen Fließbands für Wissensarbeiter und eines Kontrollpanoptikums der Daten.«

PD DR. ANDREAS BOES

Motor dieser neuen Trends sind nach Beobachtung der WING-Wissenschaftler nicht nur die Digital Natives, die mit dem Internet aufgewachsen sind, ihre Kulturformen mit ins Unternehmen bringen und erwarten, dass ihr Arbeitsumfeld zur eigenen Sozialisation passt. Auch das Vorbild der im Silicon Valley groß gewordenen Internetgiganten treibt die Entwicklung an: »Dreizehn Jahre nach der New-Economy-Bewegung richtet sich der Blick wieder verheißungsvoll nach Kalifornien«, konstatiert Andreas Boes.

Dreizehn Jahre nach der New-Economy-Bewegung richtet sich der Blick wieder verheißungsvoll nach Kalifornien.

Das Forschungsteam hat analysiert, was sich hinter diesen Trends verbirgt. Es kommt zu dem Schluss, dass mit dem Aufstieg des Internets zu einem neuen Informationsraum ein Produktivkraftsprung stattgefunden hat. Das Besondere an diesem Informationsraum ist in erster Linie, dass er Wege für die Interaktion zwischen Menschen öffnet. So stellt er zum einen eine neue gesellschaftliche Handlungsebene dar, zum anderen einen neuen Raum der Produktion. »Wir sprechen hier nicht über eine Spielwiese für einige wenige Nerds oder für geheimnisvolle Communities, sondern über eine Basis-Infrastruktur für alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche, die digitalisierbar sind«, betont Kämpf. Damit spielt nach Überzeugung der Experten der Informationsraum für die Entwicklung der Arbeit im 21. Jahrhundert die gleiche entscheidende Rolle wie die Maschinensysteme für die Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert.

Dr. Tobias Kämpf
Wissenschaftler am Institut
für Sozialwissenschaftliche Forschung München

Produktivkraftsprung mit zwei Seiten

»Bei näherer Betrachtung hat dieser Produktivkraftsprung allerdings zwei Seiten«, warnt Boes. Einerseits birgt er neue Potenziale für die Nutzung der geistigen Produktivkräfte der Gesellschaft. Andererseits aber bietet er neue Möglichkeiten, um Menschen und ihre Arbeit zu kontrollieren, bis hin zur Verhaltenssteuerung. »Deswegen ist es ganz entscheidend, in welche Richtung Unternehmen jetzt die Weichen bei der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen stellen.«

Die Informationstechnologie avanciert vom Hilfsinstrument zum eigentlichen Schlüsselmedium des Wandels.

Für das WING-Forschungsteam ist offensichtlich, dass die deutsche Wirtschaft nicht nur umdenkt, sondern sich auch auf die Suche nach neuen Strategien begibt. Dabei rückt die Informationstechnologie ganz oben auf die Agenda und avanciert vom Hilfsinstrument zum eigentlichen Schlüsselmedium eines Wandels, der alle Ebenen der Organisationen umfasst. »Das Interessante ist, dass alle diese Ebenen miteinander zusammenhängen. Wenn man eine von ihnen verändert, muss man alle anderen auch mit in Betracht ziehen«, erklärt Anja Bultemeier, Wissenschaftlerin am Institut für Soziologie an der FAU Erlangen-Nürnberg. So machen neue Kommunikations- und Kollaborationsplattformen wenig Sinn, wenn man nicht gleichzeitig auch die Kommunikations- und Fehlerkultur ändert. Oder: Offene Bürokonzepte führen lediglich zu Irritationen, wenn sie nicht mit einer neuen Führungskultur untermauert werden.

> *» Der Informationsraum ist keine Spielwiese für einige wenige Nerds oder geheimnisvolle Communities, sondern eine neue Basis-Infrastruktur für alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche, die digitalisierbar sind.«*
>
> DR. TOBIAS KÄMPF

Unternehmen am Scheideweg

Will man den neuen Bauplan verstehen, der in vielen deutschen Unternehmen gerade entsteht und im Informationsraum seine Basis hat, lohnt vor allem in der Wissensarbeit ein Blick zurück in die Ära der großen Industrie. Ihre Markenzeichen sind konsequent voneinander getrennte Abteilungen, bürokratische Abläufe und Führung nach dem Prinzip »Fürst im Reich«. In diesem System blieb Wissensarbeit etwas Besonderes – eine Black Box, in die tayloristische Steuerungs- und Kontrollmechanismen nicht eindringen können. Dieser

privilegierte Status geht jetzt verloren, wenn Unternehmen sich als systemisch integriertes Ganzes aufstellen, agile Organisationsformen starre Hierarchien ablösen und die Spezialisten ihre »Silos« verlassen müssen: »Dann verläuft Entwicklungsarbeit nicht länger im individuellen Expertenmodus, sondern in einem kollektiven und kollaborativen Prozess«, erklärt Kämpf das Phänomen. Dies schaffe eine neue Qualität von Transparenz und ermögliche es, Arbeit entlang dem digitalen Fluss von Informationen neu zu strukturieren und Wissen lebendig auszutauschen.

Entwicklungsarbeit verläuft nicht länger im Expertenmodus, sondern in einem kollektiven und kollaborativen Prozess.

Die entscheidende Frage jedoch ist, mit welcher Intention Unternehmen ihren neuen Bauplan vorantreiben. »Wir stehen im Moment am Anfang einer Entwicklung, deren Ausgang noch völlig offen ist«, glaubt Soziologe Boes. Das Forscherteam hält zwei gegenläufige Szenarien für möglich: den Aufbruch in eine neue Humanisierung von Arbeit – oder die Entstehung eines digitalen Fließbands für Wissensarbeiter und eines Kontrollpanoptikums der Daten. Diese »Scheidewegssituation« zeigt sich in allenUnternehmensdimensionen, welche die Wissenschaftler im Rahmen ihrer bisherigen Feldstudien erforscht haben.

Empowertes Team oder austauschbare Wissensarbeiter?

Die Zukunft von Arbeitsorganisation und Innovation ist dabei das erste zentrale Thema. Gegenwärtig lösen in den Entwicklungsabteilungen agile Methoden wie Scrum das alte Wasserfallmodell ab. Entwickelt wird nun von Sprint zu Sprint, mit dem Ziel, in kurzen Zyklen »usable software« zu produzieren. Zugleich zeigt sich ein durchgängiger Trend zur Kollektivierung von Wissen, um den Informationsfluss in einer nicht nur globalisierten und standardisierten, sondern zunehmend auch mit der Internetcommunity verbundenen Arbeitswelt sicherzustellen. Das »empowerte Team« ist der entscheidende Akteur in diesem Konzept.

Unklar ist nach Beobachtung der Wissenschaftler allerdings, ob Unternehmen auf ein echtes Empowerment ihrer Beschäftigten abzielen oder neue Arbeitsformen nutzen, um auch Wissensarbeit industrialisiert zu takten und damit austauschbar und verlagerbar zu machen. Fragen wirft auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft auf. Der Informationsraum macht es möglich: »Arbeit anytime-anyplace« löst das traditionelle Büro ab. »Offene Bürowelten sollen nicht nur die neue Philosophie des geteilten Wissens architektonisch umsetzen. Sie werden auch zum Katalysator für mobile Arbeit und Home Office«, erklärt Bultemeier. Damit öffnen sich zwar für viele Beschäftigte neue Optionen und Flexibilität. »Wir erleben jedoch, dass gleichzeitig die Erwartungen an ihre Verfügbarkeit schleichend steigen.« Arbeiten am Feierabend, an den Wochenenden und im privaten Umfeld? Gerade Führungskräfte setzt dies zunehmend unter Druck. Mit den neuen Möglichkeiten steige deswegen auch der Bedarf an Work-Life-Balance.

Offene Bürowelten setzen die neue Philosophie des geteilten Wissens architektonisch um.

Prof. Dr. Rainer Trinczek
Leiter des Lehrstuhls für Soziologie I
der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

Zeitsouveränität?

»Bewegen wir uns auf eine Unkultur permanenter Verfügbarkeit zu oder auf eine neue Form von Zeitsouveränität?«, fragt Bultemeier. Doch Führungskräfte stellt die digitale Arbeitswelt noch vor ganz andere Herausforderungen. »Mit dem Erodieren des alten Bauplans verschwindet nach und nach auch das alte Führungsmodell des Fürsten im Reich«, erklärt Rainer Trinczek, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie I an der FAU Erlangen-Nürnberg. Ein neues konsistentes Leitbild, an dem Führungskräfte sich orientieren könnten, gebe es bislang noch nicht. Sie erleben mit der Etablierung des systemisch integrierten Unternehmens drastische Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen, ohne dass ihre neue Rolle klar definiert ist. So zwängt das neue System sie in ein enges Korsett aus Zielvorgaben, Prozessen und Kennzahlen und nimmt ihnen den Handlungsspielraum. Zugleich werden ihre Aufgaben komplexer, denn der neue Unternehmenstyp verlangt, dass sie ihr »persönliches Silo« verlassen und die Gesamtorganisation mit in den Blick nehmen. Und die neue Philosophie der sich selbst organisierenden Teams stellt sie vor die Frage nach ihrer Identität als Führungskräfte – und vor jede Menge Widersprüche: Sie sollen nicht mehr Alphatier sein, sondern Coach und Dienstleister ihrer Teams. Mehr Nähe zu den Beschäftigten ist erwünscht, doch hierfür lässt die neue Arbeitswelt kaum Raum. Und nicht zuletzt befinden sich vor allem die Angehörigen der mittleren Führungsebene in einer Sandwich-Position zwischen den Kennzahlen und Zielvorgaben von oben und den neuen Ansprüchen ihrer Teams von unten. »Das macht sie zu einer Risikogruppe für psychische Belastungen«, warnt Trinczek. »Einige fragen sich vielleicht schon, ob sie den Umbruch noch mitgestalten oder ob sie zu den Verlierern des Wandels gehören.«

Ein neues konsistentes Leitbild, an dem Führungskräfte sich orientieren können, gibt es bislang noch nicht.

> *»Führungskräfte sind eine Risikogruppe für psychische Belastungen.«*
> PROF. DR. RAINER TRINCZEK

Eng damit verbunden ist die Veränderung der bislang funktionalen und stabilen beruflichen Entwicklungs- und Karrierewege. »Unternehmen suchen jetzt den agilen Mitarbeiter, der sich ständig weiterentwickelt, über den Tellerrand blickt, Verständnis für die Gesamtorganisation hat und seine Komfortzone verlässt«, erläutert Bultemeier. Rotation sei gefragt – zwischen Funktionen, Bereichen und Standorten. »Sie suchen aber auch nach dem passfähigen Mitarbeiter, dessen Leistung transparent ist, der sich kontinuierlich auf dem Prüfstand sieht und immer wieder beweisen muss, dass er die richtige Wahl ist«, erklärt die Wissenschaftlerin.

Anja Bultemeier
Wissenschaftlerin am Institut für Soziologie
der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

Zahlen statt Menschen oder mehr Demokratie?
Vor diesem Hintergrund sehen die Experten zwei gegenläufige Szenarien: einerseits mehr Entfaltungsmöglichkeiten durch die Öffnung starrer Karrierewege, andererseits eine Ökonomie der Unsicherheit durch ein System permanenter Bewährung. »Vor allem für Frauen kann es entscheidend sein, wie hier die Weichen gestellt werden«, betonen Bultemeier und Trinczek. Teil des neuen Bauplans ist zudem ein Wandel von Sozialbeziehungen und Kultur, den viele Unternehmen mittlerweile sehr bewusst und in hohem Tempo vorantreiben. Doch auch hier ist nach Überzeugung des WING-Teams ein differenzierter Blick notwendig, weil unterschiedliche Kulturmuster sich hinter diesem Aufbruch zu einer neuen Unternehmenskultur verbergen. »Entscheidend ist«, betont Projektkoordinator Boes, »welchen Stellenwert der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft hat und welche Rolle er spielen soll.« Beinhaltet der Umbruch ein Angebot an die Beschäftigten, diesen als »mündige Mitarbeiter« mit zu gestalten? Oder regiert das Prinzip »Zahlen statt Menschen«, das den Wandel zur Bedrohung macht und Ängste vor Entwertung und beruflichem Abstieg provoziert?

> *»Unternehmen suchen den agilen Mitarbeiter, der sich ständig weiter entwickelt, über den Tellerrand blickt und seine Komfortzone verlässt. Sie suchen aber auch nach dem passfähigen Mitarbeiter, dessen Leistung transparent ist und der kontinuierlich auf dem Prüfstand steht.«*
>
> ANJA BULTEMEIER

»Die Digitalisierung braucht die Menschen«, sind die vier Experten überzeugt. Ohne sie sei der historische Umbruch in Wirtschaft und Unternehmen, der alle zentralen Ebenen der Organisationen umfasse, nicht gestaltbar. Dabei könnten sich durchaus Anknüpfungspunkte für eine neue Demokratisierung von Unternehmen ergeben, aber auch ein Bedrohungsszenario, in dem diejenigen die Macht ausüben, die im Besitz der Daten sind. Um einer neuen Humanisierung der Arbeit den Weg zu bereiten, müssten alle mit ins Boot: »Das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.«

Agilität und Empowerment

Martin Giebel
Standortleiter und Agile Coach,
andrena objects ag

Seit zwanzig Jahren gibt es agile Arbeitsmethoden in der IT-Branche. Seitdem ist auch die andrena objects ag dabei – als Spezialist für agile Softwareentwicklung und Projektarbeit und für Scrum. Agile Organisationen stehen und fallen mit der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative ihrer Beschäftigten. In Zeiten volatiler Märkte, kürzerer Innovationszyklen und sich wandelnder Wertschöpfungsketten sind sie das Gegenmodell zum bürokratischen und hierarchischen Unternehmen der industriellen Ära.

»Viele Unternehmen stehen damit vor neuen Herausforderungen in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation«, erklärt andrena-Standortleiter Martin Giebel. Gleichzeitig nehmen einerseits die Belastungen für die Beschäftigten zu, andererseits entwickeln sich aber auch neue Formen der Mitbestimmung, Mitverantwortung, Selbstorganisation und Zusammenarbeit. »Neue Professionalität und Umdenken im Management sind gefragt«, betont der Agile Coach. »Die Beherrschung agiler Methoden wird zum kritischen Wettbewerbsfaktor.«

Die Beherrschung agiler Methoden wird zum kritischen Wettbewerbsfaktor.

Eine von ihnen ist das Scrum Framework. Es basiert auf den Prinzipien der Transparenz, der Inspektion und der Adaption. Schlüssel zu den neuen Gestaltungsspielräumen, die es schaffen soll, ist das Empowerment der Beschäftigten, also alle Maßnahmen und Strategien, die dazu beitragen, dass Menschen selbstbestimmt, unabhängig und eigenverantwortlich in einem Team agieren und mit dem Team gemeinsam erfolgreich sein können. »Das ist im Kern genau das, was Menschen auch wollen«, glaubt Giebel: »Sie wollen nicht von Alphawesen regiert werden, sondern das Team soll entscheiden und bestimmen.« Dies sei für Unternehmen der alten Schule eine anspruchsvolle Aufgabe.

Denn es geht bei Scrum nicht nur darum, das alte Wasserfallmodell durch eine iterative und inkrementelle Produktentwicklung zu ersetzen. Es geht auch darum, das Verständnis von Projektleitung neu zu definieren. Die klassischen Funktionen und Aufgaben des Projektleiters teilen sich in drei neue Rollen auf: den Product Owner als Gesamtverantwortlichen für die Produktion, den Scrum Coach, der das Team in der Anwendung agiler Methoden begleitet und über Review-Zyklen und Retrospektiven gemeinsam mit den Teammitgliedern Verbesserungen erarbeitet, und das Entwicklungsteam selbst.

»So wird aus der plangetriebenen Projektarbeit von früher eine wertgetriebene«, erklärt der Experte. Auf diesem Wege entstünden immer wieder nutzbare und potenziell auslieferbare Teilprodukte. In jedem Entwicklungsschritt werde also ein »realer und vermarktbarer« Wert geschaffen. Allerdings verlangt die Einführung agiler Methoden auch einen langen Atem. Die Neugestaltung der Arbeitsorganisation könne nicht durch die Personalabteilung verordnet werden, sondern sei in der Regel ein langer »Change-Prozess«, bei dem vor allem die Etablierung der neuen Rollen ein kritischer Punkt sei. Insgesamt bedeutet Agilität und Empowerment für andrena objects, wertschätzend mit Mitarbeitern umzugehen. Dies ist für Giebel eine Grundvoraussetzung für »eine humane und motivierend gestaltete Arbeitswelt«.

Aus plangetriebener Projektarbeit von früher wird eine wertgetriebene.

Inspiring Working Conditions

Ralf Dehner
Leiter Vergütung und Beschäftigungsbedingungen, Robert Bosch GmbH

Eric Jaeger
Betriebsratsvorsitzender, Geschäftsbereich Chassis Systems Control, Robert Bosch GmbH in Abstatt

Das Know-how und die Kreativität seiner Mitarbeiter sind der Grundstein für die Innovationskraft von Bosch. Das Unternehmen hat den Anspruch, »Technik fürs Leben« zu bieten und damit die Lebensqualität der Menschen zu verbessern. Als Arbeitgeber setzt Bosch auf eine Arbeitskultur, die eine gute Balance zwischen beruflichem und privatem Engagement ermöglicht. Das Projekt »Inspiring Working Conditions« liefert dazu zentrale Impulse.

»Die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert die Motivation und schafft Freiräume für Kreativität sowie Ideen – und damit auch produktivere Arbeitsbedingungen«, betont Ralf Dehner, verantwortlich für Vergütung und Beschäftigungsbedingungen bei Bosch. Insgesamt unterstützt das Unternehmen mehr als 100 Arbeitszeitmodelle, darunter Teilzeit in unterschiedlichem Stundenumfang, Job Sharing und Home Office. Gleichzeitig beschäftigt sich Bosch mit den Fragen der Arbeitswelt der Zukunft. Unter dem Motto »Inspiring Working Conditions« baut der Konzern seine flexible Arbeitskultur aus und entwickelt neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit. Ein Ergebnis des Programms sind vereinfachte und einheitliche Regeln für das seit Jahren praktizierte mobile Arbeiten, zum Beispiel für die Arbeitszeiterfassung oder den Versicherungsschutz, sowie die Möglichkeit der privaten Nutzung von E-Mail, Internet und Telefon am Arbeitsplatz.
»Die neuen Regelungen erleichtern Mitarbeitern und Führungskräften die flexible Wahl von Arbeitsort und -zeit«, berichtet Betriebsrat Eric Jaeger: Die Beschäftigten haben jetzt grundsätzlich einen Anspruch darauf, sofern die berufliche Aufgabe es zulässt – ohne dass es einer einzelnen Genehmigung ihres Vorgesetzten bedarf.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert die Motivation und schafft Freiräume für Kreativität sowie Ideen – und damit auch produktivere Arbeitsbedingungen.

Auch die Arbeitsplatzgestaltung und -organisation sind Gegenstand des Programms: Statt Einzelbüros, festen Arbeitsplätzen, ständig besetzten Besprechungsräumen und der obligatorischen Teeküche gibt es bei Bosch vermehrt neue Bürowelten mit einem hellen und offenen Großraum als »Kommunikationsfläche«, flexiblen Arbeitsplätzen, Besprechungszonen und einer Lounge als Treffpunkt. »Wir wollen die Menschen in neuartiger Weise zusammenbringen«, erklärt Dehner. Diese engere Zusammenarbeit wird auch durch »Bosch Connect« unterstützt, ein weltweites Social-Business-Netzwerk, in dem die Mitarbeiter virtuell vernetzt an neuen Ideen arbeiten können.

Die neue Gestaltung der Arbeitsbedingungen sei ein Erfolg und begeistere Mitarbeiter, Führungskräfte und Besucher gleichermaßen, berichten die beiden Experten. Entscheidend für die Akzeptanz dieser Veränderungen ist nach ihrer Überzeugung das ergebnisoffene Vorgehen bei der Planung dieser Projekte: Mitarbeiter und Führungskräfte entscheiden nach ihrem Bedarf und der Frage »was brauchen wir, um erfolgreich arbeiten zu können« gemeinsam, wie der künftige Arbeitsplatz gestaltet sein soll. Auch die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Produktionsbereich ist eine Zukunftsaufgabe, der sich Bosch ebenso stellt wie dem Wandel zu einer agilen Organisation. Schon heute ergänzen agile Teams die Linienorganisation, um an der »Technik fürs Leben« von morgen zu arbeiten.

Wissensarbeit global organisiert

Christian Gengenbach
Vice President R&D Application Modernization,
Software AG

Frank Strauch
Vice President R&D Operations & Project Office,
Software AG

Die Software AG zählt nicht nur zu den Weltmarktführern für Unternehmens-Software. Sie verfügt auch über eine beinahe fünfzigjährige Expertise in diesem Bereich. 2007 schlug das Unternehmen mit seinen heute weltweit 4500 Mitarbeitern neue Wege in der Arbeitsorganisation ein. Auslöser war die Übernahme des amerikanischen Software-Unternehmens »webMethods«. Sie spülte 300 neue Mitarbeiter allein in die Entwicklungsabteilung und 30 neue Produkte ins Unternehmen – eine Herausforderung für die Integration, die mit weiteren Zukäufen zur Daueraufgabe wurde.

Um Menschen und Arbeitsabläufe zu integrieren und zu synchronisieren und die Organisation rund um die Produktentwicklung zu optimieren, führte die Software AG im ersten Schritt verschiedene Instrumente ein, die skalierbar und leicht konfigurierbar sind, browserbasiert laufen und auf die alle Entwickler weltweit Zugriff haben. So kommt in der Prozesssteuerung »Jira« zum Einsatz, ein Tool, das in der Zwischenzeit die Fehlerbehandlung sowie das Requirement und Release Management deutlich verbessert hat. Um Wissen rund um den Globus zu teilen und Dokumente gemeinsam bearbeiten zu können, setzt das Unternehmen auf das Wiki-System »Confluence«. Neue Möglichkeiten in der Kommunikation weltweit soll Business Skype bieten, das zunächst in Pilotprojekten erprobt werden soll.

Neue Tools alleine reichen nicht aus. Wir müssen unsere Methoden ändern und zwar weltweit.

»Wir haben allerdings schnell gemerkt, dass Tools alleine nicht ausreichen und wir auch unsere Methoden ändern müssen, und zwar weltweit«, berichtet Frank Strauch, Vice President R&D Operations & Project Office. Im zweiten Schritt etablierte das Unternehmen mit dem Ziel »mehr Flexibilität« agile Methoden und Lean-Prinzipien in die Softwareentwicklung. User Experience, also die konsequente Einbeziehung des Kunden in die laufende Produktentwicklung, wurde zu einem neuen Leitbild der Unternehmenskultur, die Prinzipien des Design Thinking zur neuen Basis für kreatives und innovatives Arbeiten.

Eine der zentralen Fragen ist, wie es den Menschen angesichts des Wandels geht.

Die Kombination aus neuen Methoden, die mehr Freiräume schaffen sollen, und festen Prozessen und Regeln, die für alle verbindlich sind, erweist sich mittlerweile als Erfolgsrezept. »Jeder hat in diesem System Gestaltungsfreiheit«, betont Christian Gengenbach, Vice President R&D Application Modernization. Eine der zentralen Fragen für die Experten ist, wie es den Menschen angesichts des Wandels geht. So blühten manche Mitarbeiter, selbst die, die schon mehr als 25 Jahre dabei seien, unter den neuen Arbeitsbedingungen regelrecht auf. Andere wollten gar nicht »empowered« werden. »Hier ist Einfühlungsvermögen und Moderation seitens der Führungskräfte gefragt«, sagt Gengenbach.

Unterm Strich ziehen er und sein Kollege Strauch eine positive Bilanz: Der Gesamtkonzern arbeite jetzt über die Ländergrenzen hinaus auf der Grundlage gleicher Begrifflichkeiten und des gleichen Prozessverständnisses. Eine verlässliche, globale Plattform reduziere Missverständnisse. Die unterschiedlichen Nationen, Kulturen und Sprachen und die räumliche Distanz bleiben allerdings eine Herausforderung. Klar ist für die beiden auf alle Fälle: »Ohne Toleranz und Verständnis geht es nicht.«

Herausforderung »Future Work«

Walter Brinkmann
Betriebsratsvorsitzender Vertrieb & Service Deutschland,
Region Nord der Telekom Deutschland GmbH

Morgens entscheiden, wie und wo man arbeitet: Konzentriert alleine oder in der Gruppe? Zu Hause oder in einem der neuen »Konzernhäuser« oder bei schönem Wetter auf der Parkbank? Dies will die Deutsche Telekom dem Großteil ihrer Beschäftigten künftig selbst überlassen. Dreißig Prozent Flächenersparnis, mehr Selbstmanagement und Motivation sowie bessere Arbeitsergebnisse erhofft sich der Konzern von seiner neuen Innovationskultur. Für die Betriebsräte jedoch bergen offene Bürowelten und der massive Einsatz mobilen Arbeitens eine Menge Herausforderungen.

»Es gibt einen großen Regelungsbedarf bis hin zu der zentralen Frage, ob und wie die Mitarbeiter an der Neuorganisation ihrer Arbeitsumgebung beteiligt werden«, berichtet Walter Brinkmann, Betriebsratsvorsitzender Vertrieb & Service Deutschland der Telekom-Region Nord. »Wir müssen jetzt aktiv werden.« Rund dreißig Gesetze, Vereinbarungen, Regularien und Arbeitsschutzrichtlinien sind nach seinen Worten vom Konzept »Future Work« betroffen. Schon jetzt sind rund 25 Prozent der von ihm vertretenen Mitarbeiter im Außendienst beschäftigt, teilen sich in offenen Bürowelten den Schreibtisch mit anderen oder arbeiten in Teamzonen, wenn sie den Austausch mit ihren Kollegen suchen.

Es gibt einen großen Regelungsbedarf bis hin zu der zentralen Frage, ob und wie die Mitarbeiter an der Neuorganisation ihrer Arbeitsumgebung beteiligt werden.

Architektonisch umgesetzt und weiter entwickelt werden soll das 2013 auf den Weg gebrachte Konzept in so genannten Konzernhäusern. Das bundesweit erste entsteht gerade in Hamburg. 27 regionale und zentrale Betriebsteile sollen hier zusammengeführt werden. In dem Gebäude sollen für 2200 Mitarbeiter 1500 über ein Onlinetool buchbare Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Ziel ist neben mehr Agilität die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation. Gelten soll das Modell für alle Beschäftigten abgesehen von denjenigen, die im Analysebereich arbeiten und eine feste technische Infrastruktur brauchen. »Diese Entwicklung ist mit einem großen Kulturwandel verbunden und betrifft ganz elementare Themen der Betriebsratsarbeit«, sagt Brinkmann. So seien die Tarifverträge nicht auf das mobile Arbeiten im neuen Ausmaß ausgerichtet. Darüber hinaus verliere der Betriebsbegriff als Organisationsrahmen für die Mitbestimmung immer mehr an Bedeutung. Die mit dem immer mobileren Arbeiten verbundene Ablösung der Anwesenheitsbezahlung durch eine am Ergebnis orientierte Vergütung bedarf nach Überzeugung des Experten der Regulierung. Es gebe nur wenige Bereiche, in denen Arbeitsergebnisse nach objektiven Leistungskriterien bemessen werden könnten. »Und überall dort, wo es nicht geht, droht mit dem neuen Konzept mehr Überwachung und Kontrolle.«

Das Konzept »Future Work« ist mit einem großen Kulturwandel verbunden und betrifft ganz elementare Themen der Betriebsratsarbeit.

Insgesamt stellt sich für Brinkmann die Frage, ob und wie die kollektivrechtlichen Regelungen in Zukunft Bestand haben werden. Als erstes wollen er und 26 weitere Betriebsräte der Region Nord, die sich mittlerweile in einem Netzwerk zusammengeschlossen haben, nun auf eine Betriebsvereinbarung hinarbeiten, welche die Mitwirkung der Beschäftigten an den Umgestaltungsprozessen regelt.

Wissensarbeit verstehen und gestalten

Dr. Detlef Gerst
Referent im Ressort Arbeitsgestaltung
und Gesundheitsschutz, IG Metall Vorstand

Bei der nachhaltigen Gestaltung von Wissensarbeit akzentuieren Manager und Unternehmensleitung in der Regel andere Ziele als die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Die spannende Frage ist, wie man die Erwartungen an mehr Produktivität, Effizienz und Innovation einerseits und die berechtigten Ansprüche der Mitarbeiter an ein gesundes, sinnstiftendes und beteiligungsorientiertes Arbeitsumfeld andererseits zu einer Strategie zusammenführen kann.

Übertragbare Rezepte, entnommen aus Betriebsvereinbarungen, Haustarifverträgen oder am »grünen Tisch entwickelte Broschüren« greifen dabei nach Überzeugung von IG-Metall-Referent Detlef Gerst zu kurz. Pauschale Gestaltungslösungen, die für alle Situationen passen, werde es nicht geben können: »Ich glaube, dass wir die Gestaltung der Arbeitswelt nur betriebsbezogen und hier individuell abgestimmt auf die Bereiche, wenn nicht sogar auf die einzelnen Teams, entwickeln können«, betont der Experte.

Wir können die Gestaltung der Arbeitswelt nur betriebsbezogen und individuell abgestimmt auf die Bereiche entwickeln.

Denn die Veränderungen in der Arbeitswelt, auf die Betriebsräte und Gewerkschaften reagieren müssen, laufen nicht nur mit hoher Dynamik ab. Sie führen auch zu komplexen Wirkmechanismen. Ziel des WING-Verbundpartners IG Metall ist es deswegen, die unterschiedlichen Interessen in der Nachhaltigkeitsdebatte miteinander in Einklang zu bringen. »Hierfür wollen wir eine in den Betrieben wichtige Ressource nutzen: Dialog, Reflexion und Beteiligung«, sagt Gerst. Foren für diesen Kommunikationsprozess sollen Workshops für Betriebsräte, Beschäftigte und Führungskräfte sein, welche die IG Metall im Rahmen von »WING« auf den Weg bringen will. Thematisch sollen sie sechs übergreifende Schwerpunkte abdecken: Arbeitsorganisation und Innovation, Arbeitsplatz der Zukunft, Führung, Berufliche Entwicklung und Karrieren, Sozialbeziehungen und Kultur sowie Steuerung und Reflexion.

Wir nutzen eine wichtige Ressource: Dialog, Reflexion und Beteiligung.

Unter diese Schwerpunkte subsumieren sich detailliertere Workshop-Themen, zum Beispiel Prozessgestaltung, Karriereplanung, Selbstmanagement oder etwa Wertschätzung. Welches Thema jeweils aufgegriffen wird, hängt ab vom konkreten Handlungsbedarf und der individuellen Situation in den einzelnen Bereichen des Unternehmens – ein Konzept, das auf hohe Flexibilität in der Planung und Umsetzung baut.
Thema eines Workshops könnte mit Blick auf die agile Produktentwicklung und den damit verbundenen Rollenwandel zum Beispiel die Neudefinition von Führung sein. Wie können Führungskräfte ihre neuen Aufgaben als Coach, Förderer und Vorbild ausfüllen? Geben ihnen die Strukturen hierfür überhaupt die notwendigen Spielräume? Ein anderes Thema könnte die Büroraumgestaltung sein: Geht es dem Unternehmen hier nur um Flächeneinsparung oder um eine neue Form der Zusammenarbeit?

Um solche Fragen beantworten zu können, will die IG Metall die Workshops mit dem notwendigen Input versorgen, beispielsweise in Form von Thesen für gute Gestaltungsmöglichkeiten oder Forschungsergebnissen aus der Soziologie, Psychologie oder Organisationsforschung. Geplant ist zudem ein Handlungsleitfaden für die Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung von Beteiligungskonzepten.

Vision Ingolstadt 2030

Jörg Schlagbauer
Vorsitzender der IG Metall Vertrauenskörperleitung Audi Ingolstadt, Betriebsrat und Aufsichtsrat, AUDI AG

Christian Luprich
Betriebsrat, AUDI AG in Ingolstadt

Noch nie zuvor haben die Beschäftigtenzahlen am Hauptsitz der AUDI AG so deutlich gezeigt, wohin die Reise geht: Von den rund 41.000 Mitarbeitern am Standort Ingolstadt sind nur noch rund 18.000 in der direkten Produktion tätig. Der Rest sind Wissensarbeiter. Damit ändert sich auch die Rolle der Betriebsräte.

Die IG-Metall-Betriebsräte bei Audi sehen sich hier als Treiber: Sie wollen die Zukunft ihres vom Wachstum geprägten Standorts und ihrer boomenden Region aktiv gestalten und haben dazu unter dem Titel »Vision Ingolstadt 2030« ein Zukunftsprojekt aufgesetzt. Die Intention ist klar: »Wir wollen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern uns aktiv und sehr intensiv damit auseinandersetzen«, betont Jörg Schlagbauer, Betriebs- und Aufsichtsrat der AUDI AG.

Wir wollen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern uns aktiv und sehr intensiv damit auseinandersetzen.

Eines der Schwerpunktthemen des Projekts ist »Digitalisierung«. Sie betrifft das Unternehmen gleich in zweifacher Hinsicht: zum einen in der Produktion, in der die Beschäftigten sich mit Industrie 4.0 und der Kooperation zwischen Mensch und Roboter auseinandersetzen müssen; zum anderen werden auch die Wissensarbeiter mit neuen Arbeitsmodellen wie Cloudworking und Crowdsourcing konfrontiert.
Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel in beiden Bereichen liegen nicht nur in der Neugestaltung von Berufsbildern und der Schaffung neuer Qualifikationsprofile. »Es geht auch darum, in einem multikulturellen und multinationalen Unternehmen neue Methoden der Beteiligung und Kommunikation zu finden«, erklärt Audi-Betriebsrat Christian Luprich.

»Die zentrale Frage ist, wie wir die Belegschaft in einer digitalisierten und globalisierten Wirtschaft zusammenhalten können«, sagt Schlagbauer. »Hier müssen wir uns auch als Betriebsräte neu finden.« Mit rund 31.000 Gewerkschaftsmitgliedern kann die Interessenvertretung dabei auf eine starke Basis bauen. Mit der internen Social-Media-Plattform »Audi Team« ist auch ein neues Kommunikationsinstrument flächendeckend ausgerollt. Seine Nutzung wird mit Blick auf die Herausforderungen der Zusammenarbeit in großen Gruppen beobachtet und evaluiert.

Die zentrale Frage ist, wie wir die Belegschaft in einer digitalisierten und globalisierten Wirtschaft zusammenhalten können.

Die beiden Experten betrachten die neuen technischen Möglichkeiten differenziert. Das Internet sei durchaus ein brauchbares Kommunikationsmedium, etwa für die schnelle und effiziente Meinungsbildung. Aber: »Das persönliche Gespräch mit dem Betriebsrat im gesetzlich geschützten Raum kann auch die Digitalisierung nicht ersetzen«, betonen Schlagbauer und Luprich. Insofern müsse man in der Betriebsratsarbeit natürlich neue Wege gehen. Dies bedeute jedoch keineswegs, auf bewährte Instrumente zu verzichten.
Eine interessante Form des »Sich-Einmischens« bieten die World Cafés. Mit diesem noch relativ jungen Format geben die Audi-Betriebsräte der IG Metall den Mitarbeitern die Gelegenheit, sich über zentrale Themen der Arbeitswelt von morgen zu informieren und auszutauschen. Die Ergebnisse werden auch an die Unternehmensleitung weitergegeben. »Damit ist das World Café eine sehr direkte und moderne Form der Mitbestimmung. Weitere Formate werden folgen«, verspricht Schlagbauer.

Gestaltung statt Schockstarre

PD Dr. Andreas Boes, Vorstand am ISF München

Matthias Grund, Vorstand der andrena objects ag

Alfred Löckle, KBR/GBR-Vorsitzender der Robert Bosch GmbH

Dr. Natalie Lotzmann, Vice President HR, Chief Medical Officer, Global Health Management der SAP SE

Dr. Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Moderation: **Dr. Kira Marrs**, Wissenschaftlerin am ISF München

Wenn die digitale Arbeitswelt eine Zukunft haben soll, muss der Mensch im Mittelpunkt der Gestaltung stehen. Hierüber sind sich Andreas Boes, Matthias Grund, Alfred Löckle, Natalie Lotzmann und Hans-Jürgen Urban einig. Die fünf Experten sehen viele Stellschrauben, die bewegt werden können, damit die gegenwärtige Transformation nicht in ein soziales Chaos führt, sondern zum Motor für Produktivitätssteigerung und für eine neue Humanisierung des Arbeitslebens gleichermaßen wird.

»Es werden gravierende Veränderungen kommen, egal, ob wir das gut oder schlecht finden«, betont SAP-Gesundheitsexpertin Natalie Lotzmann. Gestalten oder gestaltet werden, das ist für sie die zentrale Frage, der sich nicht nur jeder einzelne Beschäftigte stellen muss, sondern auch jede Organisation. Deshalb sollten nach ihrer Überzeugung Unternehmen proaktiv die Rahmenbedingungen an den menschlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter und ihrer Kunden ausrichten. Der Einsatz von Technologie könne dabei unterstützen, jedoch gewinne die menschliche Komponente mit steigendem Technologieeinsatz an Bedeutung. »Alle Betriebe werden irgendwann über die gleichen Technologien verfügen«, prognostiziert die Betriebswirtin. »Was sie am Markt unterscheidet, sind Einstellung, Verhalten und Engagement der Mitarbeiter.« Dies führe zu wettbewerbsrelevanten Unterschieden hinsichtlich Produktivität, Innovationskraft und Kundenbindung.

> *»Alle Betriebe werden irgendwann über die gleichen Technologien verfügen. Was sie am Markt unterscheidet, sind Einstellung, Verhalten und Engagement der Mitarbeiter.«*
>
> DR. NATALIE LOTZMANN

Nicht die Technik verändere die Welt, sondern noch immer der Mensch, ist auch WING-Projektkoordinator Andreas Boes überzeugt. Nach Einschätzung des Soziologen forciert die Digitalisierung einen »epochalen Umbruch«, der über die Arbeitswelt hinaus zu einer »gigantischen Umstellung der gesamten Weltgesellschaft« führt. »Wenn wir nicht in der Lage sind, den Menschen in dieser Situation attraktive Angebote zur Mitgestaltung zu machen, wird unsere Volkswirtschaft scheitern.«

Agile und ganzheitliche Arbeitsmodelle sind am Ende die produktiveren, effizienteren und gesünderen.

Wohin die Reise gehen könnte, zeigt ein Blick in die agile Softwareentwicklung. Für Matthias Grund, Vorstand der andrena objects ag, leben Führungskräfte und Beschäftigte hier mit neuen Arbeitskonzepten wie Pair Programming oder Scrum vor, wie in Zukunft eine Arbeitswelt aussehen könnte, die sich nicht an Hierarchien und klassischen Industrialisierungskonzepten orientiert, sondern den Fokus auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess richtet und dem einzelnen Entwickler die Gestaltungshoheit überlässt. »Solche agilen und

Matthias Grund | Dr. Hans-Jürgen Urban | Dr. Natalie Lotzmann | Dr. Kira Marrs | Alfred Löckle | PD Dr. Andreas Boes

ganzheitlichen Arbeitsmodelle sind am Ende die produktiveren, effizienteren und auch gesünderen«, glaubt der Berater.

»Es gibt wirksame Instrumente, um den Übergang in die Arbeitswelt der Zukunft aktiv, bewusst und lenkend zu gestalten«, bestätigt auch Alfred Löckle, Chef des Konzern- und Gesamtbetriebsrats der Robert Bosch GmbH. Löckle verweist auf die 2014 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, die unter anderem Angestellten das Recht zur freien Wahl von Arbeitsort und -zeit und die Möglichkeit der Arbeitszeiterfassung von außen einräumt. Die hier verankerten Regelungen wirken sich nach seiner Beobachtung schon jetzt positiv auf die Unternehmenskultur aus.

Solche Beispiele aus der Elektro- und IT-Branche zeigen, wie die Unternehmen und die gewerkschaftlichen Interessenvertretungen die Herausforderungen des Wandels annehmen. Die betriebliche Praxis zeige aber auch, welchen Konflikten sie dabei ausgesetzt seien, erläutert Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall: »Da ist einerseits die durch die harte Konkurrenz an den Märkten getriebene und im Moment vermutlich dominante Logik der Rationalisierung, Kontrolle und Unterordnung des Menschen unter die Technik. Und andererseits die Logik der Humanisierung, Entlastung und Gestaltungsfreiheit«, erläutert der Experte. Der Weg zu einer humanen Arbeit und modernen Produkten und Dienstleistungen werde nach dem Prinzip »trial and error« zum Teil auch chaotisch verlaufen. »Es wird keine Grundsatzentscheidung geben, sondern eine Vielzahl von Einzelentscheidungen, also immer wieder neue Weichenstellungen«, vermutet Urban.

> *»Es steht außer Frage, dass mit dem digitalen Umbruch die Regulationssysteme angepasst werden müssen, und ebenso die Sozialversicherungssysteme. Alles andere höhlt das System aus und führt zum Kollaps.«*
>
> PD DR. ANDREAS BOES

Der Weg zu einer humanen Arbeit und modernen Produkten und Dienstleistungen wird nach dem Prinzip »trial and error« verlaufen.

Gestaltungsnotwendigkeiten gibt es nach Auffassung der Fachleute aus Wirtschaft und Forschung in vielen Handlungsfeldern. So steht für Andreas Boes außer Frage, dass mit dem digitalen Umbruch auch die Regulationssysteme auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene angepasst werden müssen. Wichtig sei es unter anderem zu definieren, für wen das Arbeitsrecht im Zeitalter von »working in the open« überhaupt noch gelte,

und zu verhindern, dass die hier verbrieften Schutzrechte ausgehebelt würden. Ebenso müssen nach Überzeugung des Soziologen die Sozialversicherungssysteme der digitalen Wirklichkeit angepasst werden, zum Beispiel durch die Öffnung gegenüber Freelancern: »Alles andere höhlt das System aus und führt zum Kollaps.«

Ein gesundes Unternehmen dient allen – den Beschäftigten, den Stakeholdern, der Wirtschaft und damit der Gesellschaft insgesamt.

Auf die Agenda gehört für Boes auch eine gerechte Verteilung der mit der Digitalisierung einhergehenden Produktivitätszuwächse, zum Beispiel durch eine neue Gestaltung der kürzer werdenden Arbeitszeit mit dem Ziel der Entschleunigung. Hierfür tritt auch Gesundheitsexpertin Lotzmann ein. Sie empfiehlt, sich auf das zu besinnen, »was der Mensch wirklich braucht, um gute Arbeit gerne zu leisten«: Wertschätzung und Anerkennung, Zuversicht und Perspektive, Zugehörigkeitsgefühl und Vertrauen. Nicht nur Individuen müssten lernen, wie man gesund und leistungsfähig bleibt, sondern auch die Organisationen selbst: »Ein gesundes Unternehmen dient allen – den Beschäftigten, den Stakeholdern, der Wirtschaft und damit der Gesellschaft insgesamt.« Um dies zu realisieren, sind nach Auffassung der Expertin »Zahlen, Daten, Fakten« notwendig, die Aufschluss geben über das seelische und körperliche Befinden der Beschäftigten. Bei der SAP etwa werden sie mittlerweile über einen so genannten Stress Satisfaction Score in Echtzeit erhoben.

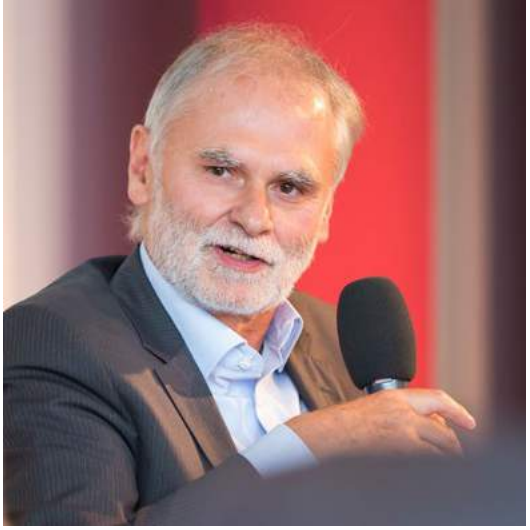
»Wir müssen Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch in die direkten Produktionsbereiche hineintragen.«

ALFRED LÖCKLE

Vielleicht greifen auch Lösungsansätze aus der vor-digitalen Welt.

Vielleicht aber greifen auch Lösungsansätze aus der »alten vor-digitalen Welt«, wie Urban es nennt, um psychischen Belastungen und Burn-out entgegenzuwirken. Der Gewerkschafter schlägt vor, zum Beispiel das bewährte Instrument der Gefährdungsbeurteilung aus dem Arbeitsschutzgesetz, das derzeit auf den Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit abhebt, auszuweiten: »Sollten wir nicht Kreativität und Professionalität, all das, was wir heute mit Employability umschreiben mit aufnehmen, um die neuen Kernkompetenzen der Wissensarbeiter zu schützen?«, fragt der Experte. Sein Gewerkschaftskollege Löckle geht noch einen Schritt weiter und plädiert dafür, Themen wie die »Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben« auch in die direkten Produktionsbereiche hineinzutragen, etwa über Tools zur Flexibilisierung der bislang starren Schichtsysteme. »Dies wäre eine IT-Anwendung, die tatsächlich den arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt rückt.«

Sein Augenmerk richtet der Betriebsrat in Zeiten immer mobileren Arbeitens aber auch auf das Thema Führung. Wenn Mitarbeiter immer weniger Zeit am Arbeitsplatz anwesend seien, müsse man lernen, nicht die Präsenz, sondern die Ergebnisse zu beurteilen. »Hier brauchen wir ein neues Leitbild«, erklärt Löckle.



»Und vielleicht wird das Talent zum Führen wichtiger als gute Zeugnisse und Fachwissen.« Neue Skills auf Führungsebene hält auch Matthias Grund für notwendig. »Mit Scrum ist ein völlig neues Kräftefeld entstanden, nämlich der Einzelne und sein Team.« Arbeitsergebnisse würden immer transparenter. Das könne auf manchen Entwickler den Druck erhöhen. »Unternehmen müssen also künftig mit Fehlern anders umgehen – sie nicht als Anlass zur Schuldzuweisung nehmen, sondern sie als Motor nutzen, der Verbesserungen in Gang setzt.«

»Unternehmen müssen lernen, künftig mit Fehlern anders umzugehen und sie als Motor für Verbesserungen zu nutzen.«

MATTHIAS GRUND

Umdenken, Lernen und Weiterqualifizierung sind also gefragt in der digitalen Arbeitswelt – egal, ob es um das Individuum, das Team oder das gesamte Unternehmen und die Interessenvertretungen geht. »Wir müssen die anstehenden Herausforderungen unter menschlichen, ganzheitlichen und nachhaltigen Gesichtspunkten betrachten«, betont Lotzmann. »Denn es geht um nichts weniger als die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Sicherung des Standorts Deutschland und um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg im globalen Kontext.« Die Digitalisierung verstehen, damit die Schockstarre überwinden und Gestaltungskompetenzen erlangen sind für Boes die Voraussetzungen, um die Herausforderungen der digitalen Revolution in den Griff zu bekommen. Grund und Löckle bleiben optimistisch. Die Überlegungen zur Humanisierung

»Es wird Gewinner und Verlierer geben. Am Ende müssen wir alle auf diesem Weg mitnehmen.«

HANS-JÜRGEN URBAN

und Produktivitätssteigerung könnten durchaus in die gleiche Richtung führen, glaubt Grund. Und Löckle ist zuversichtlich, dass – mit den bereits gesammelten Erfahrungen mit Rationalisierung und Standardisierung in den Produktionsbereichen im Gepäck – die Interessenvertretungen gut gerüstet sind für die Veränderungen in der Wissensarbeit. »Es wird Gewinner und Verlierer geben«, sagt Hans-Jürgen Urban. »Aber es wird umso mehr Verlierer geben, je weniger wir den Prozess beeinflussen. Am Ende müssen wir alle auf diesem Weg mitnehmen.«

Zukunft sichern, Arbeit gestalten

Dr. Götz Richter
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Unter dem Motto »Zukunft sichern, Arbeit gestalten« unterstützt die *Initiative Neue Qualität der Arbeit* (INQA) seit 2002 Unternehmen und Institutionen auf ihrem Weg zu einer modernen Arbeitskultur und guten, sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen. Ihr Ziel ist es, eine breite gesellschaftliche Debatte über die Qualität der Arbeit anzustoßen sowie Ideen, Handlungshilfen und Instrumente für die betriebliche Praxis vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen, aber auch großer Unternehmen oder öffentlicher Institutionen zu entwickeln. INQA bietet zudem ein unabhängiges Netzwerk für den praxisnahen Austausch und die konstruktive Zusammenarbeit derjenigen, die in Deutschland Beschäftigung mitgestalten wollen. Darüber hinaus gehören Informationen, anschauliche Praxisbeispiele und wissenschaftliches Expertenwissen zum Thema »Zukunft der Arbeit« zum Portfolio der Initiative.

Getragen von der Überzeugung, dass in Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg sind, bietet INQA in vier personalpolitischen Handlungsfeldern Hilfestellungen an: einer modernen Personalführung, der Gewährleistung von Chancengleichheit und Diversity, der Förderung physischer und psychischer Gesundheit sowie eines kontinuierlichen Aufbaus und Transfers von Wissen und Kompetenz in der eigenen Organisation. Im Rahmen eines eigenen Förderprogramms unterstützt INQA Projekte, die neue praxistaugliche Konzepte für Arbeitsqualität und Wirtschaftlichkeit im betrieblichen Alltag entwickeln. Auch das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Verbundprojekt »WING – Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten« erforscht unter dem Dach von INQA die Arbeitswelt von morgen und richtet dabei seinen Fokus auf die Folgen der digitalen Transformation für die Wissensarbeit und deren beteiligungsorientierte Gestaltung. Die Expertinnen und Experten vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der IG Metall adressieren fünf Handlungs- und Lernfelder und definieren die Herausforderungen für die Personalpolitik in diesen Bereichen: Arbeitsorganisation und Innovation, Arbeitsplatz der Zukunft, Führung, Berufliche Entwicklung sowie Sozialbeziehungen und Kultur.

Vor allem mit seinem ganzheitlichen Blick auf den Charakter der Umbrüche in der Wissensarbeit knüpft WING nicht nur an moderne Personalführung an, sondern auch an die anderen drei thematischen Säulen der Initiative. Mit ihrer Empfehlung, dass die digitale Transformation ohne die Menschen nicht erfolgreich gestaltet werden kann, teilt das Projektteam den Anspruch der an INQA beteiligten Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften und Institutionen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Zentrum ihres Engagements zu stellen. Denn auf sie kommt es an, wenn der Standort Deutschland innovativ und wettbewerbsfähig bleiben will.

»INQA will eine breite gesellschaftliche Debatte über die Qualität der Arbeit anstoßen.«

DR. GÖTZ RICHTER

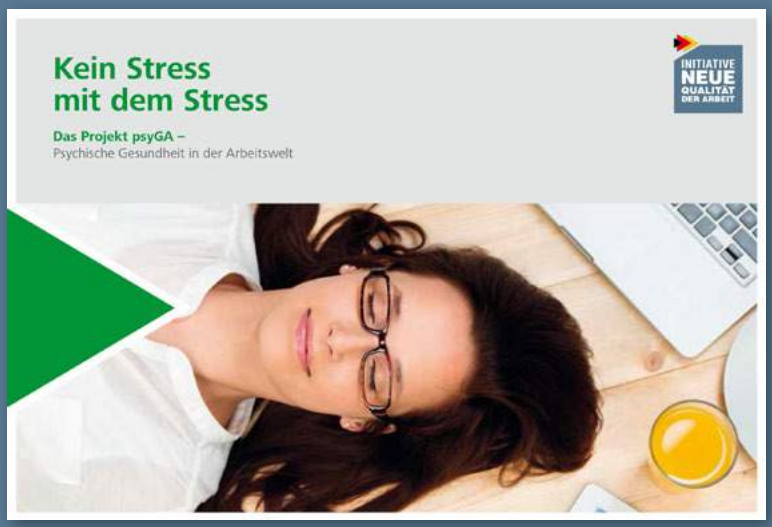
INQA-Unternehmenscheck »Guter Mittelstand«

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entwickelt und herausgegeben. Mit dem Check können vor allem kleine Unternehmen kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeitsgestaltung und Organisation überprüfen. Größere Unternehmen finden über ihn neue Anregungen, Berater einen guten Einstieg in mittelständische Unternehmen. Er kann wie ein Werkzeugkasten eingesetzt werden, umfasst elf Themen und gibt Aufschluss darüber, wie ein Unternehmen in einem bestimmten Themenfeld dasteht und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Der Check steht auch Online und als App für iPad und Tablet-PCs zur Verfügung.

Weitere Informationen unter www.inqa-unternehmenscheck.de

psyGA – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Unser Arbeits- und Privatleben wird immer komplexer und dynamischer. Handy und Laptop bieten viele Freiheiten, erschweren aber auch das Abschalten. Mangelnde Work-Life-Balance erhöht den Stress. Das kann negative Folgen für die Beschäftigten haben. Deswegen unterstützt die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen des Projektes „psyGA“ Unternehmen und Organisationen bei der Förderung der psychischen Gesundheit – mit konkreten Informationen, praxisnahen Materialien und Instrumenten für Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte. psyGA richtet sich dabei an Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Größen.



Weitere Informationen unter www.psyga.info

Der von der Digitalisierung ausgehende Umbruch forciert grundlegende Veränderungen in den Unternehmen. Viele arbeiten bereits an ihrem zukünftigen »Bauplan« und denken ihre Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsstrategien neu. Auch Gewerkschaften und Betriebsräte stellen sich dem Thema, überdenken ihre Instrumentarien und wollen proaktiv die Arbeitswelt der Zukunft mitgestalten.

Das Leitbild, an dem veränderungswillige Unternehmen sich orientieren, ist die agile Organisation mit ihren Produktions- und Arbeitskonzepten, Geschäftsstrategien sowie Kommunikations- und Kollaborationsformen. Die Infrastruktur für den Umbau bildet der globale Informationsraum als technisches Betriebssystem einerseits und als neue Plattform für soziale Interaktionen andererseits.

Diese Entwicklung hat weitreichende Folgen für die Wissensarbeit. Dies zeigt sich in allen wichtigen Unternehmens-Dimensionen. Mit Crowdsourcing, Cloudworking und Open Innovation öffnen Unternehmen sich gegenüber der Community im Netz und adaptieren ihre Prinzipien. Die neue Philosophie findet ihren Ausdruck ebenso in der Arbeitsplatzgestaltung wie in neuen Anforderungen an die Führungskräfte, neuen Konzepten für die Karrieregestaltung und Veränderungen in der Unternehmenskultur und den Sozialbeziehungen.

Damit die Digitalisierung nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg steigert, sondern die Arbeitswelt auch »humaner« macht, bedarf es eines positiven Leitbilds, das den Menschen und seine Rolle im Umbruch in den Mittelpunkt stellt. Die Beschäftigten brauchen angemessene Angebote zur Mitgestaltung und Partizipation und sie müssen lernen, selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und noch teamorientierter als bisher zu arbeiten. Führungskräfte wiederum erleben einen Rollenwandel hin zum Coach und Moderator, der das Unternehmen als Ganzes in den Blick nimmt und angesichts der immer flexibleren und mobileren Formen von Zusammenarbeit Ergebnisse statt Präsenzzeiten zu bewerten hat.

Auch die etablierten Regulations- und Sozialversicherungssysteme müssen an das digitale Zeitalter angepasst werden. Gefragt ist zudem eine nachhaltige Personalplanung, welche die Schlüsseltechnologien der Zukunft definiert und daran die notwendigen Berufsprofile sowie Ausbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen festmacht.

Damit stehen auch Gewerkschaften und Betriebsräte vor einem großen Regelungsbedarf: Klassische Instrumentarien kommen auf den Prüfstand, neue werden entwickelt mit dem Ziel, den Anspruch der Unternehmen an mehr Produktivität, Effizienz und Innovation mit den berechtigten Interessen der Beschäftigten an einem gesunden, sinnstiftenden und beteiligungsorientierten Arbeitsumfeld in Einklang zu bringen.

Welches Gesamtszenarium am Ende die Arbeitswelt der Zukunft bestimmen wird, ist derzeit noch nicht klar: entweder ein Kontrollpanoptikum der Daten, in dem Zahlen die Menschen regieren und Wissensarbeiter zu Fließbandarbeitern werden, oder eine humanisierte Arbeitswelt, in der mit Hilfe der Digitalisierung die Potenziale der Menschen gefördert werden und neue Beteiligungsformen entstehen. Die Weichen werden jetzt gestellt.

»Es bedarf eines positiven Leitbilds, das den Menschen und seine Rolle im Umbruch in den Mittelpunkt stellt.«

Herausgeber:
PD Dr. Andreas Boes
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Klar-Straße 9
80796 München
Telefon +49 89 2729210
andreas.boes@isf-muenchen.de
www.WING-Projekt.de
© August 2015 ISF München

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Empfohlene Zitierweise:
Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas;
Marrs, Kira (Hrsg.) (2015):
Die digitale Arbeitswelt von morgen braucht die Menschen.
München

Beratung und Texte: Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress
Lektorat: Frank Seiß, ISF München
Gestaltung: Jochen Härtel, designteam.eu, München
Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie
ISBN: 978-3-938468-17-3

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin