



Beteiligung und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt

Wissensarbeit gut gestalten





Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten

Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen

Das Projekt

Die vorliegende Broschüre dokumentiert die im Rahmen des INQA-Projektes »WING — Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten« bislang entstandenen Konzepte, Handlungsempfehlungen und Diskussionsansätze zur Gestaltung von Wissensarbeit im digitalen Zeitalter sowie die Ergebnisse der zweiten Projektkonferenz »Beteiligung und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt«, die am 6. April 2016 bei der IG Metall in Frankfurt stattfand. 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: Zukunft sichern, Arbeit gestalten

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

Lion Salomon

Gewerkschaftssekretär im Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall



Die Arbeitswelt steht vor großen Veränderungen. Die Digitalisierung wandelt für viele Beschäftigte die Arbeitsinhalte, die Arbeitsmittel und die Arbeitsbedingungen. Insbesondere Beschäftigte in der Wissensarbeit sind hiervon betroffen. Als IG Metall ist es unsere Aufgabe, Risiken und Chancen dieses Umbruchs klar zu benennen und in ihrem Interesse zu gestalten.

Wir setzen dabei konstruktiv an konkreten Fragestellungen an, diskutieren über Rahmenbedingungen und problematisieren Standards für die Arbeitswelt, die bei der Gestaltung des digitalen Wandels nicht unterschritten werden dürfen. Unsere Leitfrage lautet: Wie erreichen wir gute und menschengerechte Arbeitsbedingungen für Ingenieurinnen und Ingenieure, Softwareentwicklerinnen und -entwickler, Designerinnen und Designer und für alle anderen Berufsgruppen, die in wissensintensiven Bereichen arbeiten? Dabei geht es auch darum, Ansätze direkter Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen zu fördern, bestehende kollektive Mitbestimmungsrechte auszuweiten und beides miteinander zu verzahnen.

Mehr über die Arbeitsbedingungen von Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern zu erfahren und diese im Sinne einer Humanisierung der Arbeitswelt weiter zu entwickeln, ist Ziel des Forschungsverbundes »WING — Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten«. Im Rahmen der zweiten Transferkonferenz des Projektes, die am 6. April 2016 in der Hauptverwaltung der IG Metall in Frankfurt stattfand, konnten wir gemeinsam

mit Expertinnen und Experten aus Gewerkschaft, Betriebsrat, Geschäftsführung, Wissenschaft und Politik über die Herausforderungen der Digitalisierung für Beteiligung und Mitbestimmung diskutieren, spannende Konzepte und Instrumente kennen lernen und neue Impulse für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen setzen.

Die vorliegende Broschüre arbeitet den Diskussionsprozess und die Ergebnisse dieser Veranstaltung auf und stellt sie der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. Die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt läuft in den Betrieben. Ohne die wissenschaftliche Analyse und Begleitung und die Verzahnung von Forschung und Praxis jedoch wäre sie nicht möglich. Im Rahmen von »WING« führen wir beides zusammen.

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die finanzielle und inhaltliche Förderung, bei der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA) für den hochkarätigen Rahmen, die sie dem Projekt bietet, und bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für ihre fachliche Begleitung. Unser Dank gilt auch dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) mit seinem Team »Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit« für die Koordination des Projektes. Dem ISF und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) danken wir zudem für die fundierte und praxisorientierte Forschungsarbeit. Nicht zuletzt haben wir für das Engagement in den »WING«-Partnerunternehmen der andrena objects ag, Robert Bosch GmbH und Software AG zu danken.

| Kristian Tangermann Grußwort | 5 |
|---|----|
| PD Dr. Hans-Jürgen Urban | |
| Reformagenda 4.0 | |
| Wissensarbeit zwischen Deregulierung und Demokratisierung | 6 |
| Demokratisches Unternehmen: Leitbild oder Trugbild? | 8 |
| PD Dr. Andreas Boes, Alfred Löckle | |
| Experimentierräume schaffen | |
| Laboratorium »Zukunft der Arbeit« | 10 |
| Wissensarbeit aktiv gestalten | 11 |
| Neues Konzept: »Laboratorium unter Wirklichkeitsbedingungen« | 13 |
| Matthias Grund | |
| Scrum für mehr Agilität — Empowerment heißt Dürfen und Können | 14 |
| Sebastian Lülsdorf | |
| Beteiligung in der Praxis — Neue Wege zum Flächentarif | 15 |
| Helmut Meyer | |
| Sichtbar werden — Beteiligung von Wissensarbeitern als Langzeitaufgabe | 16 |
| Lion Salomon | |
| Nachhaltigkeitscheck — Im Workshop Wissensarbeit gestalten | 17 |
| PD Dr. Andreas Boes, Alfred Löckle, PD Dr. Hans-Jürgen Urban, Jens Wagner | |
| Erfolgsfaktoren für den Wandel — Positionen aus Gewerkschaft, Unternehmen und Forschung | |
| Empowerment ist der entscheidende Punkt | 18 |
| Betriebsratsarbeit vernetzen | 18 |
| Rechtsrahmen für direkte Beteiligung | 19 |
| Lebendige Unternehmenskultur | 19 |
| Dr. Götz Richter | |
| INQA: Gute Arbeitsbedingungen für mehr Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit | 20 |
| Bilanz und Ausblick | 22 |
| Impressum | 23 |





Kristian Tangermann

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

Die Digitalisierung und der damit verbundene technologische Wandel sind ein Jahrhunderthema, das weit über die Entwicklung neuer Produktionswelten wie Industrie 4.0 hinausgehend auch die Wissensarbeit und die Zukunft der Arbeitsgesellschaft insgesamt bestimmt. Um diese neue Arbeitsgesellschaft menschengerecht gestalten zu können, brauchen wir den offenen Dialog zwischen Politik, Arbeitgebern, Gewerkschaften, Verbänden, Wissenschaft und betrieblicher Praxis.

Der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) angestoßene Dialogprozess »Arbeiten 4.0« bietet einen Rahmen für die Gestaltung der digital geprägten Arbeitswelt. Der Dialogprozess wird sowohl auf fachlicher Ebene geführt, als auch im öffentlichen Diskurs. Auf der Basis des Leitbilds

Expertinnen und Experten aus der Forschung, der Ende 2016 mit der Vorlage eines Weißbuchs seinen Abschluss finden soll, stößt mittlerweile auch international auf Aufmerksamkeit — als Good Practice für die zukunftsweisende Gestaltung einer modernen, humanisierten Arbeitswelt.

Ein ausstrahlungskräftiger Partner ist hierbei die vom BMAS ins Leben gerufene Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA), die sich die Entwicklung guter Arbeitsbedingungen für Unternehmen und Beschäftigte zum Ziel gesetzt hat und den Rahmen für eine Vielzahl von Transferprojekten zur Zukunft der Arbeit wie dem Projektverbund »WING — Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten — Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen« bildet.

»Um die neue Arbeitsgesellschaft menschengerecht gestalten zu können, brauchen wir den offenen Dialog.«

KRISTIAN TANGERMANN

»Guter Arbeit« thematisieren wir vorausschauend die sozialen Bedingungen und Spielregeln digitaler Arbeit und suchen nach Konzepten für ihre Gestaltung.

Ein Grünbuch zu diesem Thema, das Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles im April 2015 vorgestellt hat, skizziert bereits die zentralen Trends, Werteveränderungen und Handlungsfelder und stellt konkrete Leitfragen für eine breit angelegte gesellschaftliche Debatte. Die Industriegewerkschaft Metall bringt sowohl in den aktuellen Diskussionsprozess als auch in das Wing-Projekt wertvolle Vorarbeiten ein, die Aufschluss darüber geben, was sich in den Betrieben verändert und wie die Beschäftigten die Auswirkungen der Transformation reflektieren.

Die von uns bewusst gewählte Form eines beteiligungsorientierten Dialogs zwischen Unternehmen, Beschäftigten, politisch Verantwortlichen sowie

Koordiniert vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) nimmt dieses Projekt die gegenwärtige Situation von Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern sowie Gestaltungsperspektiven für deren Zukunft in den Fokus. Die vorliegende Projektbroschüre gibt Einblick in die betriebliche Praxis, dokumentiert den aktuellen Diskussionsstand aus Sicht von Gewerkschaft, Forschung und Unternehmen und beschreibt neue Konzepte, bei denen die Beteiligung der Beschäftigten im Zentrum steht und weiter entwickelt werden kann. Insofern bietet sie auch für den politischen Entscheidungsprozess wertvolle Anregungen. Den Verbundpartnern vom ISF München, der IG Metall, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie den an WING beteiligten Praxispartnern danke ich für ihr Engagement und wünsche dem Projekt weiterhin gutes Gelingen.

Reformagenda 4.0



Wissensarbeit zwischen Deregulierung und Demokratisierung

Wird Wissensarbeit als abhängige Beschäftigung unter dem Schutz von Arbeits-, Sozialrecht und Tarifverträgen organisiert oder driftet sie ab in unterschiedliche Formen prekärer Beschäftigungsverhältnisse? Dies ist eine der zentralen Fragen, die sich im Zuge der Digitalisierung für die Gewerkschaften stellt. Klar ist: Der Umbruch in der Arbeitswelt erfordert, gewerkschaftliche Strategien weiter zu entwickeln und neue Antworten zu finden.

Nach der Dampfmaschine, der Elektrifizierung und der elektronischen Datenverarbeitung ist die Digitalisierung — also die internetbasierte Vernetzung wachsender Teile der Wertschöpfungskette von Produktion bis Dienstleistungen — die vierte Basisinnovation, welche die Entwicklung von Arbeit und wirtschaftlicher Wertschöpfung in einem historischen Umbruchprozess entscheidend prägt. »Welche Formen dies annehmen wird und welche Folgen diese Entwicklung für die abhängig Beschäftigten hat, ist höchst umstritten«, betont Hans-Jürgen Urban.

Viele Fragen bleiben bislang unbeantwortet: Welche Auswirkungen hat der allgemein erwartete Produktivkraftsprung auf den Arbeitsmarkt? Steigen Beanspruchung und Belastung der Beschäftigten oder verhilft ihnen der Wandel zu neuen Möglichkeiten der Selbstentfaltung? Gewinnen sie neue Entscheidungs- und Handlungsspielräume im Zuge einer Aufwertung ihrer Arbeit oder werden sie zum Anhängsel der Maschine?

Urban sieht mit Crowdsourcing, cyber-physischen Systemen sowie mobiler Arbeit drei thematische Schwerpunkte, die zwar nicht das ganze Spektrum der digitalen Transformation abdecken, aber derzeit »die konkreteste Materialisierung des Digitalisierungsprozesses in der Metall- und Elektroindustrie« sind. Deutsche Unternehmen wenden einige der Leittechnologien dieses Prozesses gegenwärtig nur zögerlich an. So nutzen nur elf Prozent der Unternehmen Cloud Computing Systeme. Gründe für dieses Zögern sind unter anderem Zweifel bei der Datensicherheit, Unsicherheiten in Bezug auf anwendbares Recht und hohe Implementierungskosten. »Aber es gibt Indikatoren, dass diese Formen digitaler Arbeit in Deutschland noch ein hohes Entwicklungspotenzial hat«, sagt Urban.

Mit Blick auf das interne und externe Crowdsourcing, bei dem Unternehmen Arbeitsaufträge im Netz für eine nicht näher definierte Gruppe Interessierter aus dem Betrieb oder der Internetcommunity ausschreiben, sei ungeklärt, wer sich beteiligen dürfe, was mit den Lösungen passiere und wer wie entlohnt würde. »Hier prägt sich nicht nur eine neue prekäre Selbstständigkeit aus, sondern es werden Lohnprobleme reaktiviert, die wir eigentlich überwunden glaubten«, erklärt Urban.

»Eine Menge Innovationsmöglichkeiten, aber auch eine Menge Probleme« bringt auch die künftige Kooperation zwischen Menschen und Maschinen, die immer intelligenter und autonomer werden, mit sich. Durch neue technische Möglichkeiten wie digitale mobile Endgeräte erfahren auch Formen mobiler Arbeit einen Schub und »beflügeln neue arbeitsorganisatorische Fantasien«.

Diese drei Trends betreffen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Bereichen. Auch auf Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter kommen damit viele Veränderungen zu. Dabei ist die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen schon jetzt eine Herausforderung, weil es sich um eine heterogene Gruppe hochqualifizierter

Der Umbruch in der Arbeitswelt erfordert, gewerkschaftliche Strategien weiter zu entwickeln und neue Antworten zu finden.

Crowdsourcing, cyber-physische Systeme und mobile Arbeit sind derzeit die konkreteste Materialisierung des Digitalisierungsprozesses.



Beschäftigter handelt, die — aus vielfältigen Qualifikationen kommend — zum Teil im betrieblichen Wertschöpfungsprozess in völlig unterschiedlichen Bereichen verortet sind. Urban verweist in diesem Kontext auf eine Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2013. Sie wirft ein Schlaglicht auf die Situation im Ingenieurswesen, von IT-Berufen sowie der technischen Bereiche und kommt zu dem Ergebnis, dass von rund 29.000 Befragten 9,1 Prozent nicht dauerhaft beim Arbeitgeber eingesetzt, 1,9 Prozent aus dieser Gruppe Leiharbeiter und drei Prozent entsandt sind.

»Hier deutet sich ein Konfliktfeld um den Sozialstatus von Wissensarbeit an — eine der entscheidenden Zukunftsfragen bei der Gestaltung guter Arbeit«, sagt Urban. Ein weiteres Handlungsfeld öffne sich mit Blick auf die Arbeitszeiten und die Belastungssituation. 33,4 Prozent der Befragten arbeiten 41 bis 45 Stunden pro Woche. »Man kann davon ausgehen, dass hier die 35-Stunden-Woche nicht die Normalität ist«. Dies werfe die Frage auf, wie Arbeit gesundheitsverträglich organisiert werden könne und wie Arbeitsschutz im digitalen Zeitalter gehandhabt werde. Denn im Vergleich zu anderen Beschäftigten berichten hochqualifizierte Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter im Schnitt über mehr psychische Belastungen wie Müdigkeit, Nervosität und Schlafstörungen.

Es deutet sich ein Konfliktfeld um den Sozialstatus von Wissensarbeit an.

»Das Topthema bei der Gestaltung der Wissensarbeit der Zukunft ist die Arbeitszeitsouveränität.«

PD DR. HANS-JÜRGEN URBAN

Für viele Unternehmen eröffnet die Digitalisierung die Möglichkeit, ihre strategischen Ausrichtungen und die damit verbundenen Arbeitssysteme zu verändern. Die Leitidee dabei ist die agile Organisation. Diese stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung, frei nach dem Motto: »Wir brauchen keine Tanker, wir brauchen kleine Schnellboote, die schnell und flexibel Lösungen für klar definierte Aufgaben anbieten«. Für Urban sind agile Konzepte, die den gegenwärtigen Umbruchprozess in den Unternehmen beeinflussen und Technikgestaltung, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur verändern werden, einerseits faszinierend. Andererseits, so der Gewerkschafter, bestehe die Gefahr, dass sie instrumentalisiert werden könnten.

Dies zeige ein Blick auf die Position, welche die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) im Rahmen der Digitalisierungsdebatte einnehme. Unter anderem empfiehlt die BDA in ihrem Positionspapier »Chancen der Digitalisierung nutzen« von 2015 die Umstellung des Arbeitszeitgesetzes von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit, Befristung und Zeitarbeit nicht durch neue Belastungen zu begrenzen und Flexibilität beim Datenschutz. Weitere Regulierungen von Werk- und Dienstverträgen hält die Arbeitgebervertretung für kontraproduktiv. »Das ist eine Positionierung der Konfrontation«, sagt





Die Prämisse, dass alles, was Beschleunigung im Wege steht, weg muss, wird uns künftig an vielen Stellen begegnen. Urban. Die nach seinen Worten »Deregulierungs-Agenda« der BDA gehe davon aus, dass Agilität vor allem Beschleunigung bedeute. »Und die Prämisse, dass alles, was dieser Beschleunigung im Wege steht, weg muss, wird uns künftig an vielen Stellen der verbandlichen Interessensvertretung von Unternehmen und bei vielen Geschäftsleitungen begegnen«, warnt der Gewerkschafter.

Um diese konfliktreichen Herausforderungen zu bewältigen, muss auch die IG Metall sich neu aufstellen. »Der interne Modernisierungsbedarf ist groß«. Es werde einen Wandel geben vom Schutz abhängig Beschäftigter zum Schutz abhängiger Beschäftigung, egal in welchem formalen Status, prognostiziert Urban. Wenn die IG Metall auch Soloselbstständige vertrete, stelle sich zum Beispiel die Frage, wie gewerkschaftlicher Rechtsschutz auch bei Prozessen vor den Zivilgerichten gewährleistet werden könne. Das Topthema bei der Gestaltung der Wissensarbeit der Zukunft ist für ihn die Arbeitszeitsouveränität. Die IG Metall will dies im Rahmen einer Arbeitszeitkampagne aufgreifen.

Um die Potenziale der Industrie 4.0 nutzen zu können, brauche es entgegen der Vorstellungen der BDA eine »regelsetzende Humanisierungspolitik«. Urban schlägt eine »Mitbestimmung 4.0« vor, die direkte individuelle Beteiligung der Beschäftigten mit den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates verbindet und auf »Rechten und nicht Versprechungen basiert«. Diese Mitbestimmung 4.0 müsse Bestandteil einer Reformagenda 4.0 werden, die Gute Arbeit, die Stärkung der Rechte der Beschäftigten und eine Modernisierung der sozialen Sicherungssysteme umfasse.

Demokratisches Unternehmen: Leitbild oder Trugbild?

Das demokratische Unternehmen ist eines der neuen Leitbilder, das derzeit in der Wirtschaft mit Blick auf die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt heiß diskutiert wird. Für Hans-Jürgen Urban ist es mit vielen Fragezeichen verbunden.

Herr Urban, Was halten Sie von der Idee des demokratischen Unternehmens?

Eine wirkliche Beteiligung erschöpft sich nicht in der Wahl des Vorgesetzten oder 360° Feedbacks. URBAN: Es ist ein großartiger Vorschlag, die Beteiligungsrechte der Beschäftigten deutlich zu erweitern. Die Vorstellung, Arbeit im Betrieb demokratisch zu organisieren, war schon immer ein Ziel gewerkschaftlicher Politik. Eine wirkliche Demokratisierung der Arbeit erschöpft sich allerdings nicht in der Wahl des Vorgesetzten oder in »360° Feedbacks«. Vielmehr braucht es einen verlässlichen Rechtsanspruch der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen auf Mitbestimmung bei betrieblichen Entscheidungen. Das wird in vielen Beiträgen der Debatte um ein demokratisches Unternehmen vergessen.

Wo sehen Sie Probleme?

URBAN: Mit Verweis auf die Digitalisierung der Arbeitswelt wollen viele den gesetzlichen und tarifpolitischen Rahmen den Flexibilitätsanforderungen des Marktes und der Unternehmen anpassen. Konkret bedeutet dies, bestehende Schutzrechte zu stutzen, also Demokratie abzubauen. In der Debatte um das Demokratische Unternehmen sehen wir ähnliche Argumentationsmuster. Denn die Forderung nach mehr direkter



Beteiligung suggeriert, dass Freiräume und Autonomie der Beschäftigten wachsen könnten, wenn Betriebsratsrechte dem nicht entgegen stünden. Wir müssen also deutlich machen, dass »Demokratisierung der Arbeit« Ausbau der Freiheitsgrade des Einzelnen durch Erweiterung der Rechtsansprüche aller bedeutet.

Kann »Liquid Democracy« einen Beitrag hierzu leisten?

URBAN: »Liquid Democracy« umschreibt die Möglichkeit für Beschäftigte wichtige Fragen direkt mit den Führungskräften klären zu können. Wer welche Fragen zu welchem Anlass stellt, was mit den Ergebnissen passiert und wie sie in den Betrieb einfließen, ist allerdings nicht geregelt. Vor allem aber geht diese Form der Kommunikation direkt an den Betriebsräten, Vertrauensleuten und Interessenvertretern in den Aufsichtsräten vorbei. Im schlimmsten Fall könnte das Unternehmen die Beschäftigten gegen ihren eigenen Betriebsrat ausspielen.

» Die Gewerkschaften müssen hörbar Position beziehen für eine tatsächliche Demokratisierung der Arbeit mit erweiterten Rechtsansprüchen für Beschäftigte und Betriebsräte.«

PD DR. HANS-JÜRGEN URBAN

Wie kann man Mitbestimmung in solchen Strukturen organisieren?

URBAN: Demokratische Teilhabe muss für die Beschäftigten in wasserdichten Rechten festgeschrieben, kollektive und institutionalisierte Mitbestimmung mit individueller Partizipation verknüpft werden. Und wir brauchen Regeln für Gute Arbeit, die eingebettet sind in eine gesamtgesellschaftliche Reformagenda, die auch über die Grenzen des Betriebes hinausgeht. Da kommt ein Mehrebenen-Projekt auf uns zu.

Wie kann dieses Projekt gelingen?

URBAN: Die Gewerkschaften müssen in dieser Debatte hörbar Position beziehen für eine tatsächliche Demokratisierung der Arbeit mit erweiterten Rechtsansprüchen für Beschäftigte und Betriebsräte. Das gilt für den Betrieb, die Tarifautonomie und die Politik. Bestehende Schutzrechte müssen verteidigt, neue gewonnen werden. Zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb werden wir konkrete Handlungsbedarfe ermitteln und für gute Lösungen streiten. Das Thema »Arbeitszeit« steht sicherlich ganz oben auf der Liste.

Das Kurzinterview führte Dr. Jutta Witte.

Experimentierräume schaffen

PD Dr. Andreas Boes

Wing-Projektkoordinator und Vorstandsmitglied des ISF München

Laboratorium »Zukunft der Arbeit«

Nah an der Praxis, beteiligungsorientiert, ergebnisoffen und nachhaltig: Nach diesen Prinzipien erproben im Rahmen des Bosch-Laboratoriums »Zukunft der Arbeit« derzeit zwei Vorreiterteams neue Formen der Wissensarbeit, die das »agile Unternehmen« der Zukunft prägen werden.

Die Teams aus den Bereichen Entwicklung und Vertrieb sind am Entwicklungszentrum der Robert Bosch GmbH in Abstatt im Geschäftsbereich Chassis Systems Control angesiedelt. Beschäftigte und Führungskräfte setzen hier agile Arbeitsmethoden bereits um und entwickeln sie nun in verschiedenen Dimensionen und in kontinuierlichem Austausch mit Betriebsräten und Wissenschaftlern des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) weiter. Nach dem Vorbild der »Scrum«-Methodik definieren sie dabei selbst ihre Ziele, sind für die Arbeitsplanung und -durchführung verantwortlich und stellen sich in Acht-Wochen-Sprints jeweils neuen Gestaltungsaufgaben.

Ihre Rückmeldungen aus den abgeschlossenen Sprints bilden die Grundlage für die Arbeit des Lenkungskreises des Laboratoriums. Das Gremium aus Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der Personalabteilung und der Bereichsleitung wertet die in den Teams gesammelten Erfahrungen aus, formuliert hiervon ausgehend Leitlinien und Prinzipien und vernetzt die Bereiche des Unternehmens, die für eine mögliche konzernweite Umsetzung zuständig sind. Das Forschungsteam des ISF begleitet diesen gemeinsamen Lernprozess mit regelmäßigen Evaluationen.

Inhaltlich bewegen sich die am Laboratorium beteiligten Teams innerhalb der Handlungsfelder »Arbeitsorganisation und Innovation«, »Zusammenarbeit und Arbeitsplatz der Zukunft«, »Führung«, »Berufliche Entwicklung und Karriere« sowie »Sozialbeziehungen und Kultur«. Aus diesen fünf Feldern leiten sie ihre vielfältigen Arbeitsaufträge für die einzelnen Sprints ab, etwa — im Bereich der Arbeitsorganisation — die Entwicklung von intelligenten und mitarbeiterorientierten Prozessen.

Weitere Aufgaben, zum Beispiel beim Thema »Führung«, könnten sein, neue Konzepte für das Management »empowerter Teams« zu erarbeiten oder das Verhältnis von alten Führungsrollen und neuen agilen Rollen-konzepten zu definieren. Beim Thema »Zusammenarbeit« könnten innovative Formen des Teilens von Wissen oder, mit Blick auf eine neue Unternehmenskultur, ein neuer Umgang mit Fehlern Inhalte für die Arbeit der beiden Vorreiterteams sein.

Alle Themenfelder sind eng miteinander verzahnt. Deswegen sollen die einzelnen »Good Practices« aus den beiden Pilotbereichen zu einem Gesamtkonzept für die Wissensarbeit im agilen Unternehmen zusammenfließen und vom Lenkungskreis in ein entsprechendes Leitbild überführt werden. Voraussichtlich Anfang 2017 wollen die Beteiligten das Bosch-Laboratorium abschließend evaluieren.



Wissensarbeit aktiv gestalten

Die Zukunft der Wissensarbeit findet in den Unternehmen statt. Hiervon sind Andreas Boes und Alfred Löckle überzeugt. Um die digitale Arbeitswelt im Dialog zwischen den Sozialpartnern nachhaltig gestalten zu können, braucht es nach ihrer Meinung »ergebnisoffene Experimentierräume« statt ausgelagerter »Sonderwirtschaftszonen«.

Herr Dr. Boes, die Digitalisierung hat auch die Arbeitswelt erreicht. Wie erleben Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter die aktuelle Transformation?

BOES: Sie erleben gerade einen epochalen Umbruch. In Deutschland haben wir lange Zeit geglaubt, die Digitalisierung sei ein technisches Phänomen, das nur die Beschäftigten in der Produktion zu spüren bekommen. Tatsächlich erfasst die Transformation alle Menschen in Gesellschaft und Wirtschaft – auch die hochqualifizierten Beschäftigten in der Wissensarbeit. Ihre Arbeitsbedingungen ändern sich, ebenso ihr Selbstverständnis, die Ausbildung und die Anforderungen an ihre Kompetenzen – alles kommt auf den Prüfstand.

Auf welche Veränderungen müssen sie sich einstellen?

BOES: Sie werden zunehmend aus ihren fachlichen Silos herausgeholt und müssen sich neuen Formen kollaborativer Arbeit stellen. Dabei spielt das Agieren im globalen Informationsraum eine zentrale Rolle. Er ist die Ausgangsbasis für jede Form von Kommunikation und Vernetzung. Das ist an sich nichts Neues. Aber mit der digitalen Transformation entwickelt er sich weiter und wird zunehmend auch zur Basis für Produktion, Geschäfte, Innovationen, Produktentwicklung und eine komplette Neugestaltung von Arbeit. Im Informationsraum müssen auch die Experten ihr Wissen teilen und dafür sorgen, dass Informationen allen zur Verfügung stehen. Die neue Dominanz der Informationsebene führt dazu, dass ihre Arbeit in neuer Qualität transparent und messbar wird.

Im Informationsraum müssen auch die Experten ihr Wissen teilen und dafür sorgen, dass Informationen allen zur Verfügung stehen.

»Auch wir bei Bosch müssen uns von Grund auf neu erfinden.«

Herr Löckle, Was bedeutet diese Entwicklung für ein Unternehmen wie Bosch?

LÖCKLE: Die Digitalisierung krempelt klassische Unternehmen mit ihren über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen und Sozialbeziehungen in vielen Bereichen komplett um. Auch wir bei Bosch müssen uns von Grund auf neu erfinden, auf allen Ebenen der Organisation, egal ob es um Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse, Marktstrategien oder neue Arbeitsformen geht. Und wir müssen unsere Unternehmenskultur auf eine neue Generation von Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter einstellen.



→

Welchem Leitbild folgen Sie dabei?

Das neue Leitbild, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern, heißt Agilität. LÖCKLE: Das neue Leitbild, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern, heißt Agilität: Organisationen müssen beweglich werden, ihre funktionale Gliederung aufbrechen, bereichs- und kompetenzübergreifend agieren. Und das hat Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten und –orte und natürlich auf die Rolle von Beschäftigten, Teams und Führungskräften.

Wie verändert sich Entwicklungsarbeit vor diesem Hintergrund?

LÖCKLE: Früher haben wir erst die Technik entwickelt und dann geschaut, wer sie brauchen kann. Heute fragen wir sofort, was der Endkunde wünscht und bringen das technisch Machbare mit dem Bedarf in Einklang. Um den zu ermitteln, stehen uns ganz neue Instrumente zur Verfügung: Wir sammeln Daten, werten sie aus und identifizieren auf dieser Grundlage Verbrauchergruppen, an denen wir unser Angebot orientieren können.

»Wir experimentieren nicht im Reagenzglas, sondern in einem realen Arbeitsumfeld.«

PD DR. ANDREAS BOES

Wie wollen Sie die wissensintensiven Bereiche fit machen für die digitale Zukunft?

BOES: Wir müssen in die Unternehmen gehen und vor Ort, aus der Praxis heraus, unter Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften und im Austausch mit den Sozialpartnern die zentralen Stellschrauben suchen, die wir für eine nachhaltige Gestaltung der digitalen Arbeitswelt bewegen müssen und dies ohne bewährte Prinzipien über Bord zu schmeißen. Da liegt ein kollektiver Lernprozess vor uns. Bei Bosch sind wir schon auf einem sehr guten Weg. In unserem gemeinsamen Laboratorium »Arbeit der Zukunft«, das wir im Rahmen von »WING« entwickelt haben, identifizieren wir in einer Umgebung, die bereits agil arbeitet, gemeinsam mit den Beschäftigten die Gestaltungsthemen und bearbeiten sie sozusagen im laufenden Betrieb.

Was ist die Idee dahinter?

BOES: Mit dem Laboratorium schaffen wir einen ergebnisoffenen Experimentierraum, in dem alle Beteiligten lernen, die Arbeitswelt der Zukunft zu gestalten, indem sie praktische Konzepte aus ihrem Arbeitsalltag heraus entwickeln können. Denn wir haben die Erfahrung gemacht, dass alles andere — Konzepte und Strategien, die hinter verschlossenen Türen ausgehandelt und dann quasi top-down im Unternehmen implementiert werden — nicht zum Ziel führt.

LÖCKLE: Für mich ist ganz entscheidend, dass wir nicht irgendwo auf der grünen Wiese agieren, sondern versuchen, Veränderungen innerhalb der bestehenden Unternehmensstrukturen auf den Weg zu bringen. Bislang werden neue Aktivitäten zum Start-up deklariert, ausgegliedert und bewegen sich dann außerhalb der Sicherungssysteme — ohne Betriebsrat, ohne Tarifbindung. Das Laboratorium gibt uns jetzt die Möglichkeit, diese Praxis zu ändern und gemeinsam Stück für Stück neue Arbeits- und Führungsformen zu entwickeln.

Es ist entscheidend, nicht auf der grünen Wiese zu agieren,

Es liegt ein kollektiver Lern-

prozess vor uns.

der grünen Wiese zu agieren, sondern Veränderungen innerhalb bestehender Strukturen auf den Weg zu bringen.



Nach welchen Prinzipien arbeitet das Laboratorium?

BOES: Wir experimentieren nicht im Reagenzglas, sondern in einem realen Arbeitsumfeld. Wir orientieren uns dabei an »Scrum«, einer agilen Entwicklungsmethode, die ihren Ursprung in der Software-Entwicklung hat. Entscheidend ist dabei die Expertise der empowerten Beschäftigten im Team. Sie entwickeln selbst die Inhalte und legen den Takt fest. Das heißt, das Laboratorium arbeitet inkrementell und nähert sich Schritt für Schritt neuen Zielen, Arbeitsmethoden und -konzepten. Ganz wichtig ist die Einbindung beider Sozialparteien, um die angestoßenen Veränderungen nachhaltig zu verankern.

Ganz wichtig ist die Einbindung beider Sozialparteien, um Veränderungen nachhaltig zu verankern.

LÖCKLE: Entscheidend ist dabei, dass wir die Gestaltung der Arbeit der Zukunft aus den bisherigen »Sonderwirtschaftszonen« herausholen und in die Gesamtorganisation integrieren.

Taugt ihr Konzept für einen breiten Anwenderkreis?

BOES: Wissenschaft und Wirtschaft gehen mit diesem Konzept einen völlig neuen, gemeinsamen Weg in der Arbeitsgestaltung und insofern hat dieses Laboratorium Vorbildcharakter.

LÖCKLE: Ich könnte mir gut vorstellen, dass es über Bosch hinaus Wirkung entfaltet – als Instrumentarium, um die Arbeitswelt in einer reifen Industrienation wie Deutschland ins digitale Zeitalter zu überführen.

Das Gespräch führte Dr. Jutta Witte.

Neues Konzept: Betriebliche Praxislaboratorien

- Laboratorien sind *lösungsorientiert* und *visionär* zugleich: Die Unternehmen machen die Erfahrung, dass die Arbeitswelt der Zukunft komplexe Fragen aufwirft, für die es bis jetzt noch keine Blaupause gibt. Lösungen lassen sich daher am besten in ergebnisoffenen Experimentierräumen entwickeln!
- Sie sind *praxisorientiert* und *authentisch*: Die realen Veränderungsprozesse in den Vorreiterbereichen und nicht künstlich hergestellte Bedingungen sind ihr Gegenstand denn der Umbruch findet nicht »im Reagenzglas« und in »Sonderwirtschaftszonen« statt!
- Sie zielen auf Beteiligung: Die Expertise der Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte ist gefragt der Umbruch kann nicht »von oben« verordnet werden, er muss von den Menschen bewältigt werden!
- Das Vorgehen ist *inkrementell* und *agil*: Schrittweises Vorgehen in einem agilen Setting ermöglicht gemeinsames Lernen der Umbruch kann nicht in »einem Rutsch« und nach einem vorgefertigten Masterplan vollzogen werden!
- Die Laboratorien sind *nachhaltig*: Beide Sozialparteien sollten beteiligt sein der Umbruch kann nur gemeinsam bewältigt werden!



Matthias Grund Gründer der andrena objects ag

Scrum für mehr Agilität

Empowerment heißt Dürfen und Können

Scrum hat seinen Ursprung in der Software-Entwicklung und setzt auf die Leitidee der Agilität. Matthias Grund erklärt die Prinzipien, die Herausforderungen an die Akteure und die zentrale Bedeutung von Empowerment.

»Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an die Qualifikation von uns allen«, betont der Scrum-Experte. Agilität, das neue Leitbild der digitalen Ära, stellt industrielle und arbeitsteilige Vorgehensweisen auf den Kopf – auch in der Produktentwicklung. Mit Scrum können IT-Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen und ihre Entwicklungsabteilungen zukunftsfähig aufstellen.

Der Grundgedanke von Scrum ist das Empowerment, also die Befähigung von Beschäftigten, Führungskräften und Teams, ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben und -ziele eigenverantwortlich zu planen, zu organisieren und in guter Qualität abzuschließen. »Empowerment«, erklärt Grund, »beinhaltet immer zwei Dinge: »Dürfen und Können«. Die typische Vorgehensweise bei Scrum sieht so aus: Das Team

plant gemeinsam mit dem Team die einzelnen Arbeitsschritte und hat das letzte Wort bei der Bewertung und Priorisierung der Produktanforderungen. Das Team selbst ist der dritte Scrum-Player und dafür verantwortlich, in festgelegten Zyklen Produktteile in angemessener Qualität zu liefern.

»Alle drei Rollen sind Management-Aufgaben«, betont Grund. Dahinter stehen mit dem agilen Projektmanagement (APM), der agilen Projektsteuerung (ARE) und der agilen Softwareentwicklung (ASE) drei Verantwortungsdimensionen: »Erst, wenn ein Unternehmen diese drei Ebenen gemeinsam weiter entwickelt, kann sich Agilität entfalten«, ist der Experte überzeugt. Der gesamte Prozess baue auf einem hohen Maß an Transparenz auf über das, was ein Team sich vornehme und das, was es geleistet habe.

»Alle drei Rollen von Scrum sind Management-Aufgaben.«

MATTHIAS GRUND

definiert aus dem gesamten Arbeitspaket einzelne Teilpakete, die es dann in so genannten Sprints, festgelegten Zeiträumen von in der Regel zwei bis vier Wochen, zu einem Produktinkrement entwickelt. In diesem Prozess gibt es verschiedene Feedback-Stationen.

Drei Rollen tragen dieses Arbeitsmodell. Das zentrale Changemanagement liegt in den Händen des Scrum Masters. Er befähigt alle Beteiligten, moderiert den Entwicklungsprozess, schirmt das Team zur Not gegen Störungen von außen ab und räumt Hindernisse aus dem Weg. »Das ist eine völlig neue Form von Führung«, sagt Grund. Die Projekt- und Produktsteuerung übernimmt der Product Owner in einer Doppelrolle. Er hat die Budget-Verantwortung,

»Bevollmächtigung« allein reicht nach seiner Auffassung jedoch nicht, um Scrum zum Erfolg zu führen. Ebenso wichtig ist für ihn, die »Befähigung« aller drei Akteure für die vielfältigen und vielleicht in neuer Weise belastenden Aufgaben, die auf sie zukommen. So brauchen Scrum Master und Product Owner eine spezielle Ausbildung, Coaching und einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch. Die Mitglieder der Entwicklerteams etwa müssen für ASE eine Reihe neuer Skills mitbringen, das Team muss sich selbst als »handelndes Subjekt« neu definieren. »Diese Befähigung fällt nicht vom Himmel«, sagt Grund. Gefragt sei »ein Qualifizierungsprogramm, das den neuen Herausforderungen entspricht.«



Beteiligung in der Praxis

Neue Wege zum Flächentarif

Was Beteiligung bewegen kann, zeigt das Beispiel der Lenze Automation GmbH. Sebastian Lülsdorf berichtet, wie Beschäftigte und Betriebsrat im Forschungs- und Entwicklungszentrum des Maschinenbauzulieferers Lenze SE einen Tarifvertrag durchgesetzt haben.

»Uns ist das Außergewöhnliche gelungen, in einem Ingenieursumfeld eine Tarifbindung durchzusetzen«, sagt der Betriebsrat. Zukäufe und Umstrukturierungen haben bei der Lenze Automation GmbH mit ihren rund 150 Beschäftigten seit 2008 zu einer Aufweichung des bestehenden Tarifvertrages geführt. Neuzugänge zum Beispiel wurden »zu freien Konditionen eingekauft« und unter anderem mit weniger Entgelt und geringeren Urlaubsansprüchen eingestellt.

Die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 mit Entlassungen in der Folge habe dann nicht nur erhebliche Ängste vor weiteren Verschlechterungen ausgelöst, sondern auch das Bewusstsein geweckt, dass ein Tarifvertrag in einer solchen Situation auch schützen könne, berichtet Lülsdorf. Eine kleine Arbeitsgruppe Als die Geschäftsführung Mitte 2012 mit neuen Verträgen an die Beschäftigten herangeht, die unter anderem eine individuelle Wochenarbeitszeit von 25 bis 45 Stunden und den Samstag als Regelarbeitstag vorsehen, läuft das Fass über und der Organisationsgrad steigt auf mehr als 50 Prozent. Für Ingenieurinnen und Ingenieure ist dies ein beachtliches Engagement. Von der IG Metall initiiert und von der Belegschaft mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen intensiv begleitet, starten nun Tarifverhandlungen. Im Herbst werden die Verträge, welche die Anerkennung des Flächentarifs und ein Langzeitkonto vorsehen, unterschrieben.

Insgesamt drei Jahre hat das Projekt »Flächentarifvertrag für alle« gedauert. Die Erfolgsfaktoren? Für Lülsdorf liegen sie vorwiegend im gemeinsamen

»Beeindruckend war, dass so viele Kolleginnen und Kollegen bereit waren, in dieser Auseinandersetzung Gesicht zu zeigen.«

SEBASTIAN LÜLSDORF

aus anfänglich sechs »Metallerinnen und Metallern« begann vor diesem Hintergrund zunächst alleine und dann in engem Schulterschluss mit dem Betriebsrat für einen Tarifvertrag mobil zu machen, der für alle gilt.

Flugblätter und Plakataktionen machten aufmerksam auf die gegenwärtigen Missstände. Außerdem fragte das Bündnis die Beschäftigten gezielt nach ihren Interessen und Bedürfnissen. In der Zwischenzeit galten für die Belegschaft fünf unterschiedliche Entgeltstrukturen, Neueinstellungen bekamen individuelle Verträge ohne Arbeitsplatzbeschreibung, Prämien wurden nach uneinheitlichen Kriterien vergeben. Die Schutzfrist der alten Tarifverträge lief in absehbarer Zeit aus.

Engagement der unterschiedlichen Interessensgruppen begründet. So hätten erfahrene Beschäftigte den Stein ins Rollen gebracht, die Hauptamtlichen der IG Metall trotz des zu Anfang geringen Organisationsgrads viel Zeit in eine kontinuierliche Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert und der Betriebsrat habe sachlich über die Inhalte des Tarifs informiert. »Beeindruckend war, dass so viele Kolleginnen und Kollegen bereit waren, in dieser Auseinandersetzung Gesicht zu zeigen«, findet Lülsdorf. Denn für Rückendeckung sorgte nicht zuletzt auch die Solidarität der anderen Lenze-Firmen vor Ort mit rund 800 Menschen, welche die Aktionen wohlwollend begleitet haben.

Sebastian Lülsdorf Betriebsrat Lenze Automation GmbH



Helmut Meyer Betriebsrat Robert Bosch GmbH Abstatt

Sichtbar werden

Beteiligung von Wissensarbeitern als Langzeitaufgabe

Vorspann: Der kontinuierliche Dialog und Kontakt mit der Belegschaft gehört für die Betriebsräte im Bosch-Entwicklungszentrum in Abstatt zum Tagesgeschäft. Für Helmut Meyer stellt sich dennoch die Frage, wie vor allem Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter am Standort systematisch beteiligt werden können.

»Beteiligung rückt in den Fokus der Diskussionen und spielt eine immer größere Rolle, wenn es darum geht, Akzeptanz für bestimmte Entscheidungen zu schaffen«, beobachtet der Betriebsrat. In einem Umfeld, in dem hauptsächlich Ingenieurinnen und Ingenieure, Akademikerinnen und Akademiker sowie hochqualifizierte Büroangestellte arbeiten, stellt dies die Interessensvertretung vor große Herausforderungen. »Wir haben es hier in der Regel mit Individualisten zu tun, die sich kollektiven Prozessen eher skeptisch nähern«, sagt Meyer. Individualisierung gelte bei dieser Gruppe von Beschäftigten nach wie vor als erfolgreiches Verhaltensmuster. Vielen sei jedoch nicht bewusst, dass sie auf der Basis gesicherter Spielregeln agierten, die nicht zuletzt auch auf die Arbeit der Betriebsräte zurückgingen.

die modernen Arbeitsformen Rechnung trägt, die Verhinderung von Arbeitszeitverfall und eine transparente Erfassung von Arbeitszeit. Dann gilt es, die Diskussion und den Entscheidungsprozess auch in der Belegschaft zum Thema zu machen, ihr die zentralen Botschaften zu vermitteln, sie zu informieren und ihr Feedback einzuholen.

»Das ist ein kontinuierlicher Dialog, den man konsequent führen muss«, erklärt Meyer. Neben den klassischen Kommunikationswegen über die gewählten Vertrauensleute als Multiplikatoren, Betriebsversammlungen oder — bei speziellen Fragestellungen —auch über persönliche Gespräche, öffnen sich derzeit neue Kanäle, etwa das Unternehmensnetzwerk »Bosch Connect«. Einen Durchbruch beim Organisationsgrad und beim Thema Beteiligung haben nach

»Beteiligung rückt in den Fokus der Diskussionen und spielt eine immer größere Rolle, wenn es darum geht, Akzeptanz für bestimmte Entscheidungen zu schaffen.«

HELMUT MEYER

Das Spektrum der Veränderungen, die sich vor allem im Zuge der Digitalisierung auch in der Bosch-Arbeitswelt vollziehen, die vermittelt werden müssen und Gestaltungsfragen nach sich ziehen, ist groß. Themen, die gegenwärtig im Fokus stehen, sind unter anderem die Etablierung neuer Arbeitsmethoden sowie innovative Bürokonzepte und Arbeitszeitregelungen, die die Mobilität und Flexibilisierung unterstützen.

Bei solchen Fragen verständigt sich die Betriebsratsseite zunächst auf Eckpunkte, mit denen sie in den Diskussionsprozess und die Verhandlungen tritt. Bei der Aushandlung der neuen, 2015 in Kraft getretenen Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit waren dies zum Beispiel eine Arbeitszeitgestaltung,

Meyers Beobachtung indes auch die neuen Medien noch nicht gebracht. »Hier bringen sich unmittelbar Betroffene ein oder gelegentlich eine kleine Gruppe Interessierter.«

Beteiligung ist für den Betriebsrat also kein Automatismus, sondern eine Daueraufgabe. Trotz vieler positiver Effekte sieht Meyer derzeit noch einen weiten Weg vor sich, um die Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter mit ins Boot zu holen. »Unser Ziel ist es, eine breite Identifikation mit unserer Arbeit zu erreichen.« Der Ausbau persönlicher Kontakte und die Erzeugung von Aufmerksamkeit bei konkreten Anlässen können nach seiner Überzeugung Betriebsräte bei der Belegschaft »sichtbarer« machen.



Nachhaltigkeitscheck

Im Workshop Wissensarbeit gestalten

Bildung und kollektives Lernen sind ein essentielles Element von Beteiligung. Lion Salomon stellt den von der IG Metall entwickelten »Nachhaltigkeitscheck« vor – ein Workshop-Konzept, das die Analysefähigkeit und Gestaltungskompetenzen von Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten verbessern soll.

»Die Beteiligten sollen in die Lage versetzt werden nachzuvollziehen, warum bestimmte Abläufe zufriedenstellend sind oder auch nicht und an welcher Stelle sie in welcher Form gestaltend eingreifen können«, erklärt der Gewerkschafter. Hierzu gehöre zum einen, Fehlbelastungen durch die Arbeit auf den Grund zu gehen und mit gezielten Maßnahmen gegenzusteuern. Zum anderen sollten Good Practices erkannt und nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Am eintägigen Nachhaltigkeits-Workshop nehmen Vertreterinnen und Vertreter aus der Belegschaft, Betriebsräte und Führungskräfte teil: »Sobringen wir die Expertise aller wichtigen Akteure eines Betriebs zusammen«, sagt Salomon. Aus vier Themenblöcken werden vertiefende Fragen ausge-

Arbeitsorganisation und -innovation, Arbeitsund Arbeitsplatzgestaltung, Führung und berufliche Entwicklung sowie Steuerung und Reflexion sind die inhaltlichen Säulen des Workshop-Konzeptes. Im ersten Abschnitt geht es darum, wie Prozesse gestaltet und gesteuert werden und wie Wissen gemanagt wird. Der darauf folgende Themenblock greift unter anderem den Trend zum mobilen und flexiblen Arbeiten auf und fragt nach den Konsequenzen für die Bürogestaltung, die Ausstattung mit Arbeitsmitteln, die Regelung von Arbeitszeiten sowie den Schutz und die Förderung der Gesundheit. Typische Fragestellungen könnten sein, wie kompatibel die Arbeitszeit mit der Familien- und Freizeitgestaltung ist oder inwieweit die Beschäftigten ihre Arbeitszeit souverän organisieren können.

Lion Salomon

Gewerkschaftssekretär im Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall

»Wir bringen die Expertise aller wichtigen Akteure eines Betriebs zusammen.«

LION SALOMON

wählt, welche die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dann in kleineren Gruppen oder auch in der Gesamtgruppe diskutieren. Im Anschluss befasst sich das Teilnehmerfeld mit der Analyse und den Lösungsvorschlägen und entwickelt darauf aufbauend mögliche Verbesserungsmaßnahmen. Denkbar sind etwa ein Arbeitskreis oder eine Steuerungsgruppe, die sich der detaillierten Umsetzung der Maßnahmen widmet. Zentral sind jedoch immer — unabhängig vom konkreten Verfahren — verbindliche Absprachen zwischen den Beteiligten und die Wahrung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, um die Verbesserungen auf ein nachhaltiges Fundament zu stellen.

»Mitentscheidend für den Erfolg der Workshops ist die aktive Einbindung von Personalexperten und Führungskräften«, betont Salomon. Deswegen befassen sie sich in einem dritten Themenblock mit Personalführungskonzepten, die auf Empowerment und Wertschätzung aufbauen und den Möglichkeiten, die ein Betrieb hat, individuelle Karriereplanung und Personalentwicklung zusammen zu betrachten. Zum Schluss nimmt die Arbeitsgruppe den gesamten Arbeitsprozess in den Blick und reflektiert die Potenziale des gemeinsamen, organisationalen Lernens, die Wirksamkeit von Beteiligung im Gesamtprozess und die Möglichkeiten wie Beschäftigte, Betriebsräte und Führungskräfte von den Ergebnissen profitieren können.



PD Dr. Andreas Boes Wing-Projektkoordinator und

Vorstandsmitglied des ISF München

Alfred Löckle

Gesamtbetriebsrats-Vorsitzender der Robert Bosch GmbH

Erfolgsfaktoren für den Wandel

Positionen aus Gewerkschaft, Unternehmen und Forschung

Empowerment ist der entscheidende Punkt

Wenn wir über gute oder schlechte Arbeitsbedingungen sprechen, ist die Belastungssituation ein zentraler Indikator. Im letzten Jahrzehnt hat es bei diesem Thema gravierende Veränderungen gegeben. Wir wissen, dass zum Beispiel die psychischen Belastungen bei Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern und bei Angestellten deutlich zugenommen haben. Jetzt stellt sich die Frage: Wie wirken sich neue agile Methoden, die sich mittlerweile in den Entwicklungsabteilungen und in den Ingenieursbereichen etabliert haben, auf solche Belastungen aus? Wir haben im Zuge unserer Forschung festgestellt, dass sie Belastungen abbauen, aber auch massiv in die Höhe treiben können. "Agil" heißt also nicht automatisch gut oder schlecht. Es kommt vielmehr darauf an, dass Beschäftigte in agilen Strukturen befähigt werden, sich aktiv an der Ausgestaltung von Arbeitsprozessen zu beteiligen und zum Beispiel mit darüber bestimmen können, welche Inhalte in einem Projekt sie wann und in welchem Tempo bearbeiten. Empowerment ist der entscheidende Punkt: Dort, wo es stattfindet, sinken die Belastungen, wo es nicht stattfindet, steigen sie.

Betriebsratsarbeit vernetzen

Neue Medien und die Kommunikation in Netzwerken wie "Bosch Connect" können direkte Kommunikationswege zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung öffnen. Werden Betriebsräte damit überflüssig? Ein Blick auf die Zahlen bei der Robert Bosch GmbH zeigt jedenfalls, dass wir auf eine sehr gute Aktionsbasis zurückgreifen können. Im Gesamtkonzern sind rund 1500 Betriebsräte aktiv. Und wir bauen unsere Betriebsratsarbeit kontinuierlich aus. Betriebsratsmitglieder kommen aus allen Werkstätten, Büros und Bereichen. Hinzu kommen noch die ebenfalls demokratisch legitimierten Vertrauensleute. Das ist ein beachtliches Netzwerk. Wir müssen allerdings dafür sorgen, dass dieses Netzwerk arbeitsfähig bleibt. Denn wir merken, dass mit dem Wandel hin zu einer digitalen Arbeitswelt unsere klassischen Instrumente nicht mehr ausreichen. Wir müssen lernen, vernetzte Strukturen aufzubauen, die jeden einzelnen Arbeitsplatz erreichen. Da befindet sich aktuell vieles im Versuchsstadium. Entscheidend ist jedoch, dass wir auch im digitalen Zeitalter das Prinzip der demokratischen Legitimation durch Wahl nicht in Frage stellen.



PD Dr. Hans-Jürgen Urban Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Jens Wagner
Vice President Human Ressources,
Chassis Systems Control, Robert Bosch GmbH

Rechtsrahmen für direkte Beteiligung

Der Effekt von direkten Beteiligungsformen hängt unmittelbar ab von den Arbeitsbedingungen. In Situationen, in denen die Voraussetzungen wie eine ausreichende Personalbemessung, realistische Arbeitsziele und ausreichend Zeit und Handlungsspielräume nicht gegeben sind, ist direkte Beteiligung letztlich nur eine Inszenierung. Formen der indirekten Steuerung, zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit, wirken in solchen Momenten wie Brandbeschleuniger. Die gesundheitlichen Gefährdungen der Betroffenen werden dann durch den Verweis auf die Beteiligung und die Selbststeuerung der Beschäftigten relativiert. Hier stößt direkte Beteiligung an ihre Grenzen, wenn sie nicht durch kollektive Regeln unterstützt wird. Erst der rechtliche Rahmen öffnet die Tür für direkte Beteiligungsformen. Gibt es einen solchen Rahmen, der verhindert, dass Belastungen und Gefährdungen durch inszenierte Beteiligung legitimiert und gefördert werden, ist die direkte Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen ein wichtiges Element der Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit.

Lebendige Unternehmenskultur

Mit der Digitalisierung werden auch Unternehmen immer transparenter. Die digitale Transformation geht nicht nur mit technischen Innovationen einher, sondern auch mit einer neuen Haltung, die sich auf alle Strukturen einer Organisation auswirkt. Ein Unternehmen wie Bosch, das eher als "großer Tanker" gilt, wandelt sich daher immer mehr zum lebendigen Organismus, um für die Menschen als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Die hochqualifizierten Beschäftigten von heute sind begehrt und haben alle Optionen. Sie werden auch ihre persönlichen Lebensentwürfe nicht mehr so kompromisslos ihrer Arbeit unterordnen wie früher. Das heißt: einen Arbeitsplatz zu vergeben, bedeutet längst keinen Gnadenakt mehr. Die Arbeitswelt von morgen entsprechend zu gestalten, ist eine Herausforderung für Unternehmensführungen, Personalverantwortliche, Gewerkschaften, Betriebsräte und Beschäftigte. Denn die Arbeitsformen der digitalen Ära erfordern eine andere Arbeitskultur, die in gemeinsamen Werten gründet, eine Weiterentwicklung von Kompetenzen und neue Leitlinien für Führung. Partizipation ist essentiell, um diese Kultur aufzubauen.





Dr. Götz Richter Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gute Arbeitsbedingungen

... für mehr Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit

»Zukunft sichern, Arbeit gestalten«, lautet das Motto der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA). Sie unterstützt Unternehmen und Institutionen auf ihrem Weg in eine ökonomisch nachhaltige und zugleich menschengerechte Arbeitswelt.

Die Initiative bündelt alle wichtigen gesellschaftlichen Kräfte, trägt neues Know How für die Gestaltung von Arbeit in die Betriebe und unterstützt sie bei der Umsetzung ihrer Strategien und Konzepte. »Unser Ziel ist es, die Qualität der Arbeit zu verbessern, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu erhöhen«, erklärt Götz Richter. Deswegen engagieren sich im Rahmen von INQA Bund, Länder, Gewerkschaften, Unternehmen, Verbände und Stiftungen für eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik.

Globalisierung, demografischer Wandel, die digitale Transformation sowie damit veränderte Belastungen und Gefährdungen durch Arbeit sind Herausforderungen für Arbeitgeber und Beschäftigte. Als Partner des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufenen und moderierten Dialogprozesses »Arbeiten 4.0« trägt die Initiative dazu bei, die Debatte über Folgen

auch einen grundsätzlichen Wunsch nach kollektiver Mitbestimmung und individueller Partizipation in der Arbeitswelt.

»Es wird deutlich, dass sich die Ansprüche an Arbeit hierzulande weiter pluralisieren«, sagt Richter. Diese Pluralität anzuerkennen, ist eine der Voraussetzungen, um den Umbruch der Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten; eine weitere nach Überzeugung des Experten die Förderung von lebenslangem Kompetenzerwerb. So plädiert das dritte INQA-Memorandum »Kompetenz gewinnt« dafür, Qualifizierung, Qualifikation und Gesundheit in der digitalen Ökonomie einen hohen Stellenwert einzuräumen. Dazu muss Lernen bei der Arbeit eine Selbstverständlichkeit werden. Vorgesetzte müssen Impulse dazu geben und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen. Wie dies konkret so umgesetzt werden kann, dass mit der Fach- auch die persönliche Kompetenz wächst, muss auch die Forschung helfen zu beantworten.

»Unser Ziel ist es, die Qualität der Arbeit zu verbessern, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu erhöhen.«

DR. GÖTZ RICHTER

und notwendige Konsequenzen des gegenwärtigen Umbruchs in die Breite zu tragen. Wie notwendig ein solcher gesamtgesellschaftlicher Dialog ist, zeigt ein Blick auf die im Rahmen von »Arbeiten 4.0« entstandene Studie »Wertewelten Arbeiten 4.0.«

Sie gibt Aufschluss darüber, wie Beschäftigte die heutige Arbeitswelt erleben, was sie sich für die Zukunft wünschen, welche Weichenstellungen sie für richtig oder falsch erachten und welche Werte sie antreiben. Die Tiefeninterviews mit 1.200 Personen besagen, dass nur die wenigsten Erwerbstätigen in Deutschland ihre aktuelle Arbeitssituation ideal finden. Die Digitalisierung der Arbeitswelt nehmen die Befragten ambivalent wahr. Die Interviews zeigen

Das BMAS- geförderte Verbundprojekt »WING—Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten« ist ein anwendungsorientiertes Forschungsvorhaben, das schon heute Anknüpfungspunkte für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft liefert und dabei mit innovativen Unternehmen und Interessenvertretungen zusammenarbeitet. Mit seinem Fokus auf die Folgen der Digitalisierung für die Wissensarbeit, deren beteiligungsorientierter Gestaltung und seinem ganzheitlichen Ansatz gibt es wichtige Impulse für die Zukunft einer der wichtigsten Beschäftigtengruppen der Volkswirtschaft.

IREQ - Interne Rekrutierung - Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte

Qualifizierte Arbeitskräfte werden immer knapper. Ein noch zu wenig genutzter Weg, um den Ersatzbedarf zu decken, ist die interne Rekrutierung, also die Weiterentwicklung von Kompetenzen und die Entfaltung bereits im Betrieb vorhandener Potenziale. Das Projekt IREQ unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen dabei, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu analysieren, optimiert wieder einzusetzen und dadurch ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Maßnahmen hierfür sind unter anderem die Erstellung von Anforderungsprofilen, die Entwicklung betriebsspezifischer und altersgerechter Karrierewege und die Anwendung eines »Kompetenzpasses« zur beteiligungsorientierten und fachübergreifenden Kompetenzdiagnostik.



Weitere Informationen unter www.interne-rekrutierung.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

Die digitale Transformation führt zu einem tiefgreifenden Wandel in den Unternehmen, der weitreichende Folgen auch für die Wissensarbeit hat. Dabei verändern sich insbesondere Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, Aufgabenzuschnitte und Qualifikationsanforderungen für die hochqualifizierten Beschäftigten in diesem Bereich. Diese Entwicklung ist mit vielen offenen Fragen und Konflikten verbunden, denen sich die IG Metall stellt.

Im Zentrum der Diskussion, wie Gute Arbeit auch in der digitalen Arbeitswelt verwirklicht werden kann, stehen derzeit vor allem Gestaltungsfragen rund um drei große Trends: Crowdworking, cyber-physische Systeme und mobile Arbeit. Hier müssen Antworten gefunden werden. Wie lässt sich unter diesen Bedingungen die Gesundheit der Beschäftigten schützen, wie kann auch bei neuen Beschäftigungsformen soziale Sicherheit realisiert werden, wie lassen sich die Fortschritte der neuen, digitalen Techniken und Arbeitsformen in mehr "Zeitwohlstand" für die Menschen überführen? Oder wie können vorhandene Qualifikationen aus-

Interessensvertretungen nicht in Frage stellen. Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen, wie direkte Beteiligung zusammen mit bestehenden Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung positiv wirken können — auch in gewerkschaftlich bislang weniger erschlossenen Bereichen hochqualifizierter Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter.

Der Wandel der Arbeitswelt findet in den Betrieben statt. Deswegen ist es zielführend die digitale Arbeitswelt vor Ort und unter Beteiligung der Beschäftigten, Führungskräfte und Betriebsräte zu gestalten. Statt Veränderungen von oben zu verordnen und auf der "grünen Wiese" zu erproben, gilt es, die Menschen in ihren bestehenden Strukturen abzuholen und in einem gemeinsamen Lernprozess mitzunehmen.

Wie dies funktionieren kann, zeigt das vom ISF München im Rahmen von WING entwickelte und gemeinsam mit der Robert Bosch GmbH umgesetzte Laboratorium "Zukunft der Arbeit", das mit seinem ergebnisoffenen, praxisorientierten und nachhaltigen Ansatz Experimentierräume für die Entwicklung

»Eine zentrale Aufgabe wird sein, ein menschengerechtes und nachhaltiges Leitbild einer digitalen Arbeitswelt zu entwickeln und eine >humane Digitalisierung< durchzusetzen.«

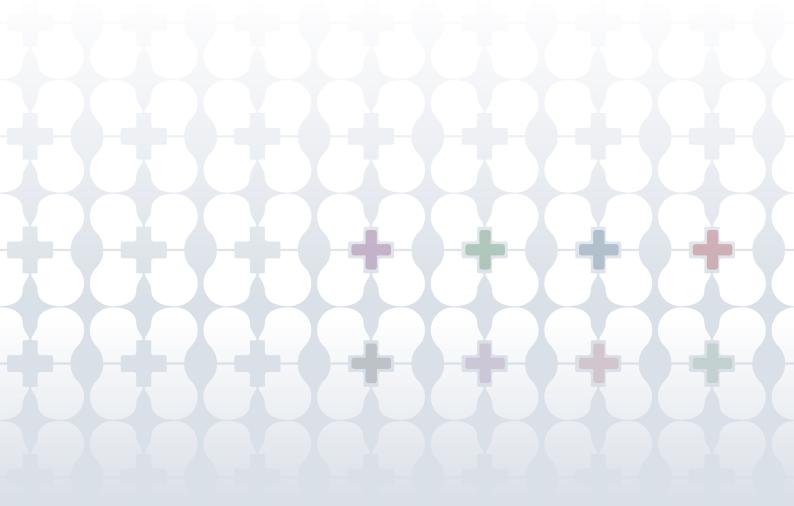
gebaut und der Einfluss von Beschäftigten und Interessenvertretungen auf die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt sichergestellt werden?

Eine zentrale Aufgabe wird dabei sein, ein menschengerechtes und nachhaltiges Leitbild einer digitalen Arbeitswelt zu entwickeln und eine "humane Digitalisierung" durchzusetzen. Diese Aufgaben lassen sich meistern, wenn neue Wege in der Mitbestimmung gefördert und bestehende Schutzrechte der Beschäftigten gesichert und ausgeweitet werden. Dabei können direkte Formen der Beteiligung ein wichtiger Baustein sein. Jedoch nur, wenn diese festen Regeln unterliegen und sie die demokratische Legitimität und Notwendigkeit der

neuer Arbeitsformen schafft. Ein weiteres Beispiel für eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung ist der von der IG Metall entwickelte "Nachhaltigkeitscheck", ein Workshop-Konzept zur beteiligungsorientierten Analyse und Weiterentwicklung der Handlungsfelder, welche die Arbeit der Zukunft mitbestimmen.

Entscheidend für den Erfolg solcher Instrumente, die nicht zuletzt darauf abzielen, in einer sich wandelnden Arbeitswelt Belastungen zu vermeiden beziehungsweise zu minimieren, ist das "Empowerment" der Beschäftigten. Die Beschäftigten müssen nachhaltig befähigt und autorisiert werden, ihre eigenen Arbeitsbedingungen mitzugestalten.





Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

