



Soziale Gestaltung des Wandels und gute Unternehmensführung

Experten-Workshop im Kontext des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat im Jahr 2015 den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ gestartet, um zu erörtern, welche Gestaltungschancen es vor dem Hintergrund des technologischen und kulturellen Wandels für die Zukunft der Arbeit gibt. Zur Beschreibung der Ausgangslage wurde ein „Grünbuch“ erstellt, das in sechs Handlungsfeldern insgesamt 30 Leitfragen zur Arbeitswelt der Zukunft stellt. Am Ende des Prozesses ist eine Aufbereitung der Ergebnisse in einem „Weißbuch“ mit konkreten Gestaltungsoptionen geplant. Nach einer Auftaktveranstaltung am 22. April 2015 unter dem Motto „Arbeit weiter denken!“ wird der Dialogprozess auch im Rahmen eines Fachdialogs geführt, der als Workshopreihe unter Beteiligung von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis konzipiert ist. Bisher haben sechs Workshops stattgefunden.

Das Thema des siebten und letzten Workshops am 06. Juli 2016 war „Soziale Gestaltung des Wandels und gute Unternehmensführung“. Daran nahmen über 30 Expertinnen und Experten teil. Auf dem Workshop wurden die Themen „Arbeitswelt im Wandel“ unter der Leitfrage „Wie verändert technologischer Wandel die Organisation von Unternehmen und die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine?“ sowie „betriebliche und politische Gestaltungsoptionen“ diskutiert.

Ergebnisse des Workshops

Herausforderungen der Unternehmen

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, denen sie begegnen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. So implizieren verkürzte Produkt- und Technologiezyklen eine höhere Wettbewerbsdynamik, die sich auf jede Stufe der Wertschöpfungskette erstreckt. Von den Unternehmen erfordert dies eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten und einen Aufbau neuer Kompetenzen, ohne dabei die eigenen Kernkompetenzen aus dem Blick zu verlieren. Diese Veränderungen beziehen sich zwar auch auf die Produktion und Vertriebswege, erfordern aber zunehmend eine Anpassung der internen Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur.

Im Zuge der digitalen Transformation entwickelt sich die gesamte Wirtschaft stärker zu einer Dienstleistungswirtschaft, die die Fähigkeit besitzt, auf der Basis von Daten Prozesse zu steuern, Kundennutzen zu generieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Daten werden so zu einem erfolgskritischen Wirtschaftsgut; digitale Plattformen werden zu bedeutsamen Marktplätzen. Der Markt für datenbasierte Geschäftsmodelle, die für viele Branchen disruptiv wirken können, ist hochdynamisch und komplex. Zunehmend können Startups oder

branchenfremde Unternehmen etablierte Geschäftsmodelle angreifen. Diese neue Sichtweise auf die Ökonomie ist für einige traditionelle Branchen neu und erfordert nicht nur eine Transformation des Geschäfts an der Kundenschnittstelle, sondern auch eine Transformation der internen Arbeits- und Unternehmensorganisation.

Dies ist nicht nur für die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Absatzmarkt relevant, sondern auch für das Bemühen, auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. So werden neue, agile Arbeitsformen, die stark auf die Autonomie der Beschäftigten setzen, mittlerweile immer häufiger in Großprojekten eingesetzt. Da diese neuen Methoden in die Gesamtorganisation der Unternehmen eingreifen, muss auch über die Auswirkungen dieser Methoden auf Geschäftsprozesse diskutiert werden.

Um die Umsetzung einer Feedback- und Führungskultur in Unternehmen zu fördern, wurde von einigen Teilnehmern angeregt, die Unternehmen dazu zu verpflichten, einheitliche und umfassende interne Befragungen durchzuführen, die veröffentlicht und miteinander verglichen werden können¹. Dies würde es den Unternehmen ermöglichen, ihre Defizitbereiche zu erkennen und an diesen zu arbeiten. Um mit gutem Beispiel voranzugehen, sollte sich auch die öffentliche Verwaltung an diesen Befragungen beteiligen und sich selbstkritisch ihren Defiziten stellen.

Die Anpassung der Unternehmenskultur an die neuen Gegebenheiten stellt eine große Herausforderung dar. Für die Transformation gibt es keine Lösungen nach dem Prinzip „One size fits all“. Oftmals bedeutet eine solche Umstellung auch einen Übergang von hierarchischen zu netzwerkartigen Strukturen und von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur - mit einer höheren Autonomie der Beschäftigten, mehr Offenheit und Transparenz sowie Mut zu Experimenten. Hierbei müssen die Beschäftigten von Beginn an in den Prozess eingebunden werden, um möglichen Vorbehalten und Ängsten rechtzeitig begegnen zu können. Sie müssen kreative Freiräume erhalten, um den Prozess aktiv mitgestalten zu können. Es sollten zielgerichtete und flexible Ausbildungs-, Qualifizierungs- sowie Weiterbildungsmodelle entwickelt werden, mit denen die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld erhalten und erweitert werden kann. Neben einer Einbindung der Betriebsräte und der Sozialpartner kann auch ein externer Beraterkreis mit Wissenschafts- und Wirtschaftsvertretern/-innen eine sinnvolle Ergänzung zur Begleitung des Wandels sein.

International tätige Unternehmen müssen zusätzlich auf interkulturelle Unterschiede Rücksicht nehmen, wobei geeignete Lösungen nur vor Ort gefunden werden können. In Form einer aktiven Feedbackkultur sollte der Ideenaustausch zwischen den einzelnen Standorten gefördert werden.

¹ Vergleichende Befragungen liegen mit dem Linked Personnel Panel (LPP) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vor.

Agile Methoden als neue Arbeitsorganisationsform

Neue, agile Formen der Arbeitsorganisation wurden intensiver diskutiert. Die vorgestellten Ansätze kommen aus der Softwareentwicklung und erhöhen die Schnelligkeit und Flexibilität bei der Erledigung von Aufgaben und der Entwicklung neuer Lösungen für den Kunden. Neben der konsequenten Kundenorientierung, der intensiven Zusammenarbeit im Team und der Selbstorganisation von Teams ist eine Grundidee dieser Ansätze, schnellstmöglich funktionale Lösungen zu entwickeln und diese im laufenden Prozess zu verbessern. Agile Ansätze bieten sich insbesondere in komplexen und dynamischen Umfeldern an, da hier ein erheblicher Zeitgewinn gegenüber traditionellen Vorgehensweisen besteht. Allerdings eignen sich diese Methoden nicht für alle Bereiche und es muss sehr genau entlang der Wertschöpfungskette analysiert werden, ob sich Prozesse und Aufgaben für eine agile Organisation eignen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung agiler Ansätze ist eine entsprechende Unternehmenskultur. Die Führungsebene muss die Umsetzung aktiv unterstützen, da ansonsten eine Akzeptanz für neue Methoden oft nur schwer erreicht wird. Einige Unternehmen haben auf die veränderten Anforderungen mit der Gründung von „internen Start-Ups“ reagiert, die agilere Arbeitsformen implementieren können, ohne dabei von gewachsenen Strukturen eingeschränkt zu sein. Unklar bleibt dabei häufig, wie die unterschiedlichen Arbeitsformen anschließend auf die Mutterkonzerne der Start-Ups übertragen werden können. Hier muss darauf geachtet werden, dass keine Spaltung der Belegschaft erfolgt. Das Management sogenannter „ambidextrer“ Strukturen könnte somit in Zukunft zur Schlüsselaufgabe für viele Führungskräfte werden.

Mensch-Maschine-Interaktion

Die direkte Kollaboration zwischen Menschen und Maschinen gewinnt an Bedeutung. Derzeit ist der Mensch den Maschinen in vielen Bereichen noch überlegen. Es ist aber nicht absehbar, ob, wann und in welchen Bereichen Maschinen diesen Vorsprung aufholen können. So kann Erfahrungswissen teilweise schon abgebildet werden, während Kreativität ein Grenzfall ist, bei dem unklar ist, ob etwa neue Technologien mithilfe künstlicher Intelligenz diesen Vorsprung des Menschen wettmachen können.

Hinsichtlich der Mensch-Maschine-Interaktion wird zudem eine Veränderung bzw. Erweiterung der Interaktionskanäle festgestellt. Über implizite Kanäle (z.B. Blickbewegungen, Gesten oder Sprache) wird es zunehmend besser möglich, die Informationsaufnahme durch die Maschine an den Menschen anzupassen. Perspektivisch können Maschinen beispielsweise einer zu starken Beanspruchung des Menschen durch eine adaptive Aufgabenzuweisung vorbeugen.

Auswirkungen auf Beschäftigte

Für die Beschäftigten wird sich durch die Digitalisierung das Arbeitsumfeld, aber auch die Arbeitsweise verändern. Die zentralen Anforderungen bestehen in der Wahrnehmung größerer Eigenverantwortung und der Fähigkeit zur Entscheidungsfindung und Selbstorganisation.

Gleichzeitig wird mit dieser neuen Verantwortung ein höheres Maß an Selbstbestimmung möglich. Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Arbeitnehmervertretung, die ein neues Rollenverständnis entwickeln muss, um eine Umsetzung der Selbstbestimmung gewährleisten zu können.

Insbesondere die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz werden die Relevanz der Mensch-Maschine-Interaktion als Betätigungsfeld erhöhen. Die Kollaboration von Beschäftigten und Robotern wird sowohl im industriellen als auch im nicht-industriellen Raum immer bedeutender. Dieser Trend verstärkt sich, da der Einsatz von Robotern durch grafische Bedienelemente, den flexiblen Einsatz von funktionalen Modulen und Baukästen sowie die Lernfähigkeit der Roboter erleichtert wird. Dabei unterstützen cloudbasierte Technologien das maschinelle Lernen.

Auch agile Methoden verändern die Arbeitsweise und das Arbeitsumfeld der Beschäftigten, da im Leistungserstellungsprozess die Interdisziplinarität und der Kundeneinbezug stark betont werden. Dennoch bauen die Methoden stark auf dem Erfahrungswissen der beteiligten Beschäftigten auf. Hier besteht die Gefahr, dass die benötigten fachlichen Kompetenzen verloren gehen, wenn Beschäftigte in vermehrt durchlässigen und fluiden Organisationsstrukturen das benötigte Erfahrungswissen nicht mehr aufbauen können. Allerdings nimmt die Halbwertszeit von Erfahrungswissen zunehmend ab und bei der Arbeit in agilen Teams kann methodisches Erfahrungswissen wichtiger sein als das Fachwissen. Zwar werden weiterhin Spezialistinnen und Spezialisten benötigt, die allerdings über eine breite Wissensbasis verfügen und einen Überblick über das Gesamtsystem haben.

Beschäftigungspotenziale wurden von manchen Teilnehmenden im Dienstleistungsbereich gesehen. Insbesondere in Bereichen, die soziale Kompetenzen voraussetzen und/oder auf die Erfüllung von komplexeren Kundenbedürfnissen abzielen, kann durch zusätzliches Personal die Distanz zwischen Dienstleister und Kunde oder Kundin verringert werden.

Die Teilnehmer einte die Einschätzung, dass das Risiko einer Substitution durch digitale Technologien mit abnehmender Qualifikation zunehme. Um diesen Veränderungsdruck in Chancen für höher qualifizierte Beschäftigung umzuwandeln, gewinnen Investitionen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit an Bedeutung. Dies betrifft nicht nur Arbeiter sondern auch Angestellte, deren Aufgabenbereich sich verändern wird. Eine zukunftsfähige Qualifizierung der Beschäftigten ist daher zentral. In einigen Bereichen wurde auf die sich ändernden Anforderungen bereits reagiert. So werden mehr interdisziplinäre Studiengänge und Forschungsabteilungen an Universitäten eingerichtet. Auch viele Unternehmen reagieren mit umfangreichen kostenlosen Schulungs- und Weiterbildungsprogrammen für ihre Beschäftigten, da der umfassende Kompetenzaufbau der Beschäftigten für das Unternehmen als überlebenswichtig angesehen wird. In anderen Unternehmen werden notwendige Bausteine sukzessive in bestehende Berufsbilder integriert. Dies läuft unter dem Leitbild der Transformation zu einer lernenden Organisation.

Das veränderte Arbeitsumfeld hat ebenfalls Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und Gesundheit der Beschäftigten. Einerseits ermöglicht der Einsatz von Robotern eine ergonomischere Gestaltung des Arbeitsumfeldes sowie eine Unterstützung der Beschäftigten bei anstrengenden und ergonomisch ungünstigen Arbeitsschritten. Andererseits entstehen durch die neue Vielfalt der Beschäftigungsformen und die hiermit verbundene räumliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit neue Herausforderungen für Sicherheit und Gesundheit. Die Prävention muss sich nun vermehrt mit modernen Arbeitsformen wie der Solo-Selbständigkeit, Teleheimarbeit und virtueller Teamarbeit sowie dem Remote Working und Crowdsourcing bzw. -working auseinandersetzen. Mögliche gesundheitliche Implikation der digitalen Transformation müssen offen diskutiert werden. Angesichts der Tatsache, dass in den letzten Jahren eine starke Zunahme von Krankheitstagen durch psychische Erkrankungen zu beobachten ist, mit teilweise erheblichen gesamtwirtschaftlichen Folgekosten aufgrund von Erwerbsunfähigkeit und vorzeitiger Verrentung, sind gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, gerade mit Blick auf psychische Belastungen, bei der Gestaltung dieser Transformation von zentraler Bedeutung.

Im Workshop wurde explizit auf die Verantwortung der Arbeitgeber hingewiesen, im Kontext der Digitalisierung ihre Konzepte für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz entsprechend anzupassen. Von guter Arbeit und guter Führung profitieren Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen, Prävention liegt nach Ansicht einiger Teilnehmender im ureigensten Interesse der Arbeitgeber. Dazu gehört unter anderem eine angepasste Führungs- und Feedbackkultur. Die Pflege einer Vertrauenskultur sowie die Anwendung von fairen Spiel- und Arbeitsregeln (Compliance) können die Wahrnehmung der Arbeitgeberverantwortung unterstützen. In der betrieblichen Statistik sollten nicht nur Leistungszahlen (z.B. Umsatz), sondern auch die Gesundheit der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor des Unternehmens berücksichtigt werden.

Neben dem Gesundheitsschutz kann auch der Beschäftigtendatenschutz zu Sprache, hier wurde auf das Spannungsfeld zwischen den unbestrittenen Vorteilen des Einsatzes cloudbasierter Technologien und adaptiver Systeme auf der einen Seite und der Datensicherheit und -souveränität auf der anderen Seite hingewiesen.

Handlungsoptionen

Zur Förderung guter Arbeitsbedingungen wurde ein Strategiemix aus den drei Säulen Regulierung und Kontrolle, Wissenskampagnen und ökonomische Anreizmechanismen diskutiert. Dabei bezog sich die Regulierung und Kontrolle vor allem auf die Einführung anspruchsvoller Standards des Arbeitsschutzes. Als Beispiel für Wissenskampagnen wurde die Sensibilisierung für die Wichtigkeit von guten Arbeitsbedingungen bei Unternehmen genannt. So qualifiziert beispielsweise die gesetzliche Unfallversicherung als einer der größten nicht-staatlichen Bildungsträger jährlich ca. 370.000 Personen hinsichtlich der Kompetenzen für sicheres und gesundes Arbeiten.

Ökonomische Anreize können wirkungsvolle Katalysatoren zum Schaffen guter Arbeitsbedingungen auf Betriebsebene sein. Gleichwohl sind Anreize für Unternehmen nur in den Bereichen sinnvoll, in denen es unmittelbare Wirkungsbeziehungen zwischen den Aktivitäten der Unternehmen und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten gibt. Folgende (internationale) Beispiele ökonomischer Anreizsysteme wurden gegeben:

- In den USA wird das Entlassungsverhalten der Unternehmen zur Berechnung einer risikoabhängigen Prämie der Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung herangezogen.
- In den Niederlanden werden die Unternehmen bei Erwerbsunfähigkeit in die finanzielle Mitverantwortung genommen. Dies wird ergänzt durch Anreize für Investitionen in Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten sowie zur Wiedereingliederung von teilerwerbsunfähigen Personen.
- Der Arbeitgeberbeitrag zur deutschen gesetzlichen Unfallversicherung variiert je nach Risiko eines Schadenseintritts, man spricht von Zuschlägen und Nachlässen. Außerdem erhalten Arbeitgeber von der gesetzlichen Unfallversicherung Prämien für bestimmte Präventionsmaßnahmen oder nicht finanzielle Anreize wie Gütesiegel, Anerkennungen und Urkunden. Die gesetzlichen Krankenkassen können aufgrund des § 65 a (2) im SGB V einen Bonus für Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sowohl für Arbeitgeber als auch teilnehmende Versicherte gewähren.

Parallel zum fortschreitenden Wandel in der Arbeitswelt haben die psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen. Die damit zusammenhängenden Kosten, die die einzelnen Sozialversicherungsträger, der Staat aber auch die Arbeitgeber aufwenden müssen, sind enorm. Unternehmen, die sich der Vermeidung psychischer Belastungen in besonderer Weise, beispielsweise durch eine ambitionierte Arbeitsplatzgestaltung oder ein umfangreiches betriebliches Gesundheitsmanagement annehmen, leisten einen volkswirtschaftlichen Beitrag, der über den reinen Nutzen für das Unternehmen selbst hinausgeht. Ein gut gestaltetes ökonomisches Anreizsystem könnte noch mehr Unternehmen als bislang motivieren, einen Teil der gemeinsamen Verantwortung zu übernehmen.

Ausblick

Die Workshop-Reihe ist mit diesem Workshop abgeschlossen. Die Ergebnisse der Workshop-Reihe fließen in das Weißbuch Arbeiten 4.0 ein.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Vertretene Stelle
1.	Dr.	Jochen	Appt	DGUV
2.	Prof. Dr.	Joachim	Fischer	Universität Heidelberg/Universitätsmedizin Mannheim
3.		Astrid	Granzow	ATOS Information Technolgy GmbH
4.	Dr.	Immanuel	Hermreck	Bertelsmann SE & Co. KGaA
5.	PD Dr.	Elke	Holst	DIW Berlin
6.		Birgit	Isenmann	Robert Bosch GmbH
7.		Ann-Kathrin	Labersweiler	SMA Solar Technology
8.	Dr.	Thomas	Lange	Acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V.
9.		Alfred	Löckle	Robert Bosch GmbH
10.		Christian	Lorenz	DGFP
11.		Julia	Loske	Purple Squirrel Society - Verein für Personalarbeit e.V.
12.	Dr.	Nathalie	Lotzmann	SAP SE
13.	Dr.	Manuela	Maschke	Hans-Böckler-Stiftung
14.	Prof. Dr.	Joachim	Möller	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
15.	Prof. Dr.	Christian	Rexrodt	Hochschule Bonn Rhein-Sieg
16.	Prof. Dr.	Matthias	Rötting	Technische Universität Berlin
17.		Dietmar	Schenn	Audi AG
18.	Dr.	Christian	Schlögel	KUKA AG
19.	Prof. Dr.	Martin	Schmauder	Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
20.		Jan	Sievers	TUI AG

21.	Prof. Dr.	Brigitte	Spieß	EBC Hochschule
22.		Mathias	Staiger	Trumpf GmbH
23.	Dr.	Oliver	Stettes	Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
24.	Prof. Dr.	Bernd	Waas	Goethe-Universität Frankfurt
25.		Per	Wiek	Deutsche Bahn AG
26.	Dr.	Sascha	Wischniewski	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin