

Neue Gestaltungsinitiative für die Arbeitswelt der Zukunft: Laboratorien als strategisches Konzept

Beitrag von Andreas Boes im Rahmen der Arbeitsgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“, 31.05.16, Berlin.

Wir begleiten in unseren Forschungsprojekten viele Vorreiterunternehmen bei der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation. Hier zeigt sich, dass diese Unternehmen in eine Phase der grundlegenden Veränderung eingetreten sind. Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsbeziehungen und die Organisation der Arbeit – alles steht auf dem Prüfstand. Mit Blick auf die digitale Transformation müssen sich diese Unternehmen regelrecht neu erfinden.

Dieser Umbruch findet hier in Europa nicht wie im Silicon Valley auf der „grünen Wiese“ statt. Vielmehr muss der Wandel in gewachsenen Sozialbeziehungen bewältigt werden – unsere Gesellschaften sollen also stabil und innovativ zugleich sein. Dafür müssen wir eine Antwort finden, wenn wir die Menschen im Prozess der digitalen Transformation mitnehmen wollen.

In diesem Umbruchprozess könnten betriebliche Praxislaboratorien ein strategisches Instrument der erfolgreichen Bewältigung des Umbruchprozesses sein. Laboratorien schaffen ergebnisoffene Experimentierräume in den Unternehmen, um die Arbeitswelt der Zukunft gestalten zu lernen. Sie helfen, „Neuland“ bei der Entwicklung von Arbeit gemeinsam zu erkunden und Lernprozesse der Akteure bei der Bewältigung dieses Neuerfindungsprozesses zu befördern und zu verallgemeinern. Laboratorien zielen also zu allererst darauf ab, die Menschen und die Entscheider zu befähigen, das Neue gestalten zu lernen.

Die zentralen Erfolgsfaktoren dieser Laboratorien sind:

- Sie sind „lösungsorientiert“ und „visionär“ zugleich: Die Unternehmen machen die Erfahrung, dass die Arbeitswelt der Zukunft komplexe Fragen aufwirft, für die es 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 vorgedachten Masterplan vollzogen werden!

- Die Laboratorien sind „nachhaltig“: Beide Sozialparteien sollten beteiligt sein – der Umbruch kann nur gemeinsam bewältigt werden!

Weil der digitale Umbruch eine komplexe Veränderung in den Unternehmen bewirkt, ist auch das Themenspektrum, für das Laboratorien benötigt werden, sehr breit und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Z.B. führen wir gerade bei der Robert Bosch GmbH ein Laboratorium zur Frage durch, wie sich agile Organisationskonzepte in einem industriellen Großunternehmen umsetzen lassen.

Gerade das hier zur Debatte stehende Thema „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ hat in den Unternehmen eine große Brisanz und lässt sich in Laboratorien sehr gut bearbeiten. Dabei ging es in vielen Unternehmen zunächst um das Thema „mobiles Arbeiten“. Hier liegen bereits Erfahrungen vor. Darüber hinaus zeichnet sich hier aber ein Kranz von weitergehenden Themen ab, für die noch Lösungen gefunden werden müssten:

- In einer digitalen Arbeitswelt entstehen neue Zeitregime in den Unternehmen. Hier müssen neue Arbeitszeit-Kompromisse gefunden werden. Laboratorien können helfen, tragfähige Lösungen in dieser hochsensiblen Frage auszuloten.
- Ein weiteres Thema ergibt sich daraus, dass Mitarbeiter und Führungskräfte weniger präsent sein müssen, während moderne Arbeits- und Führungskulturen gegenläufig eigentlich eine Intensivierung der Zusammenarbeit in den Teams und eine engere Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern notwendig machen. Hier helfen nur konkrete Erfahrungen, um diesen Widerspruch aufzulösen.
- Und gerade mit Blick auf neue Belastungskonstellationen sowie eine gendergerechte Gestaltung von Karrierewegen schält sich ein drittes zentrales Thema heraus. Mit den neuen Flexibilitätsspielräumen erhöhen sich zwar die Chancen auf mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter, zugleich erleben wir in den Unternehmen aber auch einen regelrechten Aufschaukelungseffekt bezüglich der Verfügbarkeitserwartungen. Hier liegt eine wichtige Ursache für zunehmende Belastungen. Und für viele Frauen ist die Unkultur permanenter Verfügbarkeit das wichtigste Karrierehindernis.

Indem sich die Unternehmen in betrieblichen Praxislaboren auf die gemeinsame Suche nach erfolgreichen Lösungen begeben, stellen sie die Weichen für eine erfolgreiche Bewältigung des digitalen Umbruchs. Sie sind ein Mittel, um sich optimistisch an die Gestaltung der Zukunft heranzuwagen und im Vorangehen zu lernen, wie sich der Umbruch erfolgreich bewältigen lässt.

Auf der politischen Ebene helfen die betrieblichen Praxislaboratorien aber auch, den Gestaltungsprozess zu fundieren. So ließen sich mit betrieblichen Praxislaboratorien die Dialogprozesse um die Gestaltung der Arbeitswelt weiter intensivieren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

