

3 FRAGEN AN

PD Dr. Andreas Boes

„Wir müssen die Menschen in den Unternehmen dort abholen, wo sie stehen: in ihren bestehenden Strukturen und in ihrem realen Arbeitsumfeld. Projekte auf der grünen Wiese oder Arbeitsexperimente im Reagenzglas führen nicht weiter.“

Die Kommission „Arbeit der Zukunft“ hat sich in ihrer fünften Sitzung mit dem Thema „Arbeitsqualität“ befasst, das sie als zentrales Kriterium „guter Arbeit“ begreift. Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen und betriebliche Akteure angesichts von digitalem Wandel bereits heute in puncto Arbeitsqualität?

Andreas Boes: Die Unternehmen stehen gegenwärtig mit ihren Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten mitten in einem äußerst komplexen Umbruch. Viele erfinden sich regelrecht neu. Diesen Umbruch müssen sie im Rahmen gewachsener Sozialbeziehungen gemeinsam gestalten. Gefragt sind Innovationen und Stabilität zugleich. Das ist ein echter Spagat in allen Bereichen vom Geschäftsmodell über die Wertschöpfungsbeziehungen bis hin zur Organisation von Arbeit. Um in dieser Situation Arbeitsqualität zu sichern, braucht es vor allem Konzepte für flexibles und mobiles Arbeiten, die eine Balance finden zwischen mehr Zeitsouveränität und ausufernden Verfügbarkeiterwartungen, zwischen dem alten Präsenzprinzip und einer neuen Ergebniskultur. Es wird zudem neue Arbeitszeit-Kompromisse geben müssen. Und wir müssen uns intensiver mit dem Thema neuer Belastungen in der Arbeit befassen.

Viele große - absehbar auch viele technisch innovative mittelständische - Unternehmen, sind durch die Digitalisierung zunehmend mit höchst dynamischen Newcomern konfrontiert. Wie lassen sich Innovationsräume in bestehenden Unternehmen schaffen, die sozial eingebettet sind, und welche Rolle kommt hierbei den Mitbestimmungspraktikern zu?

Andreas Boes: Wir müssen die Menschen in den Unternehmen dort abholen, wo sie stehen: in ihren bestehenden Strukturen und in ihrem realen Arbeitsumfeld. Projekte auf der grünen Wiese oder Arbeitsexperimente im Reagenzglas führen nicht weiter. Deswegen habe ich mit meinem Team das Konzept des offenen Experimentierraumes entwickelt. In einem solchen Praxislaboratorium identifizieren Teams aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete Gestaltungsfelder- und fragen, die direkt an ihrem Arbeitsalltag andocken, und entwickeln hierfür ergebnisoffen, transparent, agil und Schritt für Schritt neue Konzepte mit dem Ziel, sie der Gesamtorganisation zur Verfügung zu stellen. So entstehen Veränderungen, die nicht von oben verordnet sind, unter Mitwirkung aller Beteiligten. Betriebsräte spielen hier eine ganz entscheidende Rolle, vor allem bei der nachhaltigen Umsetzung dieser neuen Konzepte im Unternehmen.

Welche Lerneffekte lassen sich aus betrieblichen Laboratorien wie beispielsweise dem „Zukunftslabor“ der Bosch GmbH in die gewerkschaftliche und gesellschaftliche Debatte übertragen?

Andreas Boes: Wissenschaft und Wirtschaft gehen mit diesem Labor einen neuen Weg in der Gestaltung der Zukunft der Arbeit. Ihm zugrunde liegt die Erkenntnis, dass man Konzepte und Strategien für den Umbruch in der Arbeitswelt nicht über die Köpfe der Menschen hinweg schaffen kann. Wir brauchen ihre Expertise und ihre Motivation, um die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen zu können. Das Bosch-Laboratorium zeigt, dass selbstlernende Teams eine große Innovationskraft entfalten können, wenn ihre Expertise einbezogen wird. Sie helfen den Unternehmen, ihren Weg bei der Neugestaltung der Arbeitswelt zu finden. Insofern hat es durchaus Vorbildcharakter - auch über die Wirtschaft hinaus.

Kommissionsmitglied Andreas Boes ist Arbeits- und Industriesoziologe und Experte für das Thema „Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit“. Er gehört dem Vorstand des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) sowie dem Direktorium des Centers for Internet Research in München an und lehrt als Privatdozent an der Technischen Universität Darmstadt.