

Kurzdarstellung zum Workshop vom 10. Dezember 2019 **„Arbeitsorganisation im Wandel“**

In einer sich im Zug der Digitalisierung wandelnden Arbeitswelt entwickeln sich neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation. Dies betrifft grundsätzlich sowohl die Art, den Umfang als auch die Bedingungen sämtlicher Elemente des Arbeitens. Es zeichnet sich ab, dass die Arbeitsorganisation insgesamt flexibler, aber auch unübersichtlicher wird. Es gibt mehr orts- und zeitflexibles Arbeiten, Routinetätigkeiten werden von komplexen, nicht-standardisierten Aufgaben abgelöst, hierarchische Strukturen werden unter anderem von agilen und projektbasierten Strukturen zurückgedrängt, und die datenbasierte Steuerung von Arbeitsprozessen wird bedeutsamer.

Diese Veränderungen bergen aus Sicht der Beschäftigten Chancen und Risiken. Einem Zugewinn an Flexibilität und einer größeren Autonomie stehen völlig neue Anforderungen gegenüber, die zu Belastungen oder sogar Überlastungen führen können. Angesichts der mit der Digitalisierung realisierbaren Formen flexiblerer Arbeitsorganisation und der damit verbundenen teils neuartigen Risiken gibt es daher möglicherweise einen Bedarf, die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten neu auszutarieren.

Vor diesem Hintergrund fand am 10. Dezember 2019 eine Workshop zum Thema „Arbeitsorganisation im Wandel“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Berlin statt. Mit dieser Veranstaltung sollten innovative handlungsrelevante Erkenntnisse zu zwei übergeordneten Fragen gewonnen werden. Die erste Leitfrage lautete, wie die neuen und flexiblen Arbeitsformen verhandelt werden können, damit die Bedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten angemessen gewahrt werden. Es sollte dabei auch ein gegebenenfalls bestehender Bedarf zur Anpassung vorhandener Regulierungen herausgearbeitet werden. Als Anwendungsfälle dienten das ort- und zeitflexible Arbeiten sowie der Schutz der psychischen Gesundheit. Die zweite Leitfrage lautete, wie die Beschäftigten im digitalen Transformationsprozess an der Gestaltung ihrer Arbeit mitwirken können, damit innovative, effiziente und nachhaltige Formen der Arbeitsorganisation implementiert werden. In diesem Zusammenhang spielten die Aspekte Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten eine besondere Rolle. Als Anwendungsfall wurde die Organisation der Zusammenarbeit von Mensch und intelligenten Maschinen herangezogen.

Zum Einstieg in die Fachveranstaltung wurden die mit diesen Leitfragen adressierten Themen in einer Reihe von Impulsvorträgen mit unterschiedlichen Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis beleuchtet. Darin wurden erstens die arbeitsrechtlichen Aspekte räumlich und zeitlich flexiblen Arbeitens und betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Wandel erörtert. Zweitens wurden Möglichkeiten beleuchtet, die die

gesetzliche Mitbestimmung durch neue unternehmensinterne Partizipationsformen ergänzen könnten. Drittens wurden die Potenziale digitaler Assistenzsysteme betrachtet, die durch Ausschöpfung von Synergien in der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine zu einer besseren Gestaltung der Arbeit beitragen können. Viertens wurden aus gewerkschaftlicher Perspektive die praktischen Herausforderungen thematisiert, in der digitalen Transformation das Ziel gerechter, sicherer und selbstbestimmter Arbeit weiterhin zu gewährleisten. Fünftens wurde erläutert, wie die Tarifpartner in der chemischen Industrie wachsende Anforderungen an die Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten durch ein tarifliches Qualifizierungsmodell angehen und Gefahren einer zunehmenden Arbeitsverdichtung mit Zuwächsen bei der Zeitsouveränität vorbeugen. Schließlich wurden sechstens die praktischen Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf die Beschäftigten im Kundenbeziehungsmanagement und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit betrachtet.

In einem sich an die Impulsbeiträge anschließenden zweiten Teil der Fachveranstaltung wurden in drei festen Arbeitsgruppen unter Nutzung von aus dem sogenannten „Design Thinking“ entlehnten agilen und kreativen Methoden konkrete Lösungsansätze für spezifische Problemstellungen von Beschäftigten entwickelt, die mit dem Wandel der Arbeitsorganisation im digitalen Transformationsprozess ergeben.

Die Eindrücke und Ergebnisse aus der Fachveranstaltung bestätigten insgesamt die aus der einschlägigen Forschung bekannte Evidenz, dass die digitale Transformation in den Unternehmen substanzielle Innovationen in der Arbeitsorganisation mit sich bringen kann. Damit sind die neuen Möglichkeiten der Arbeitsorganisation in der Wirtschaftspraxis relevant, und Die ihnen in gesellschaftlichen und politischen Debatten gewidmete Aufmerksamkeit erscheint somit berechtigt.

Es lässt sich außerdem feststellen, dass die mit der digitalen Transformation der Arbeitswelt verknüpften organisatorischen Veränderungen zugleich entlastende und belastende Potenziale für die Beschäftigten in sich tragen. Aus vielfältigen Phänomenen und Veränderungen, die mit dem Wandel einhergehen, speisen sich ebenso vielfältige Heterogenitäten. Effektive Aushandlungsprozesse zum Interessenausgleich und die Vereinbarung von Regelsetzungen verlagern sich damit stärker auf die individuelle Ebene – mit Auswirkungen auf die Rahmensetzungen, die der Gesetzgeber und die Tarifpartner vornehmen.

Im Hinblick auf die Arbeitsgesetzgebung spricht der diskutierte Ansatz, dafür, dass sich auf übergeordneter Ebene eine zu starke Konkretisierung von Normen als kontraproduktiv erweisen könnte. Gleichzeitig kann bei einer Tendenz zur Verlagerung von Aushandlungsprozessen über die Arbeitsorganisation auf die betriebliche Ebene auch Mitbestimmung an Bedeutung gewinnen. Diese könnte jedoch auch in Konkurrenz zu anderen Formen der Partizipation von Beschäftigten stehen, welche sich vor dem Hintergrund neuer digitaler Möglichkeiten noch stärker ausprägen könnten.