

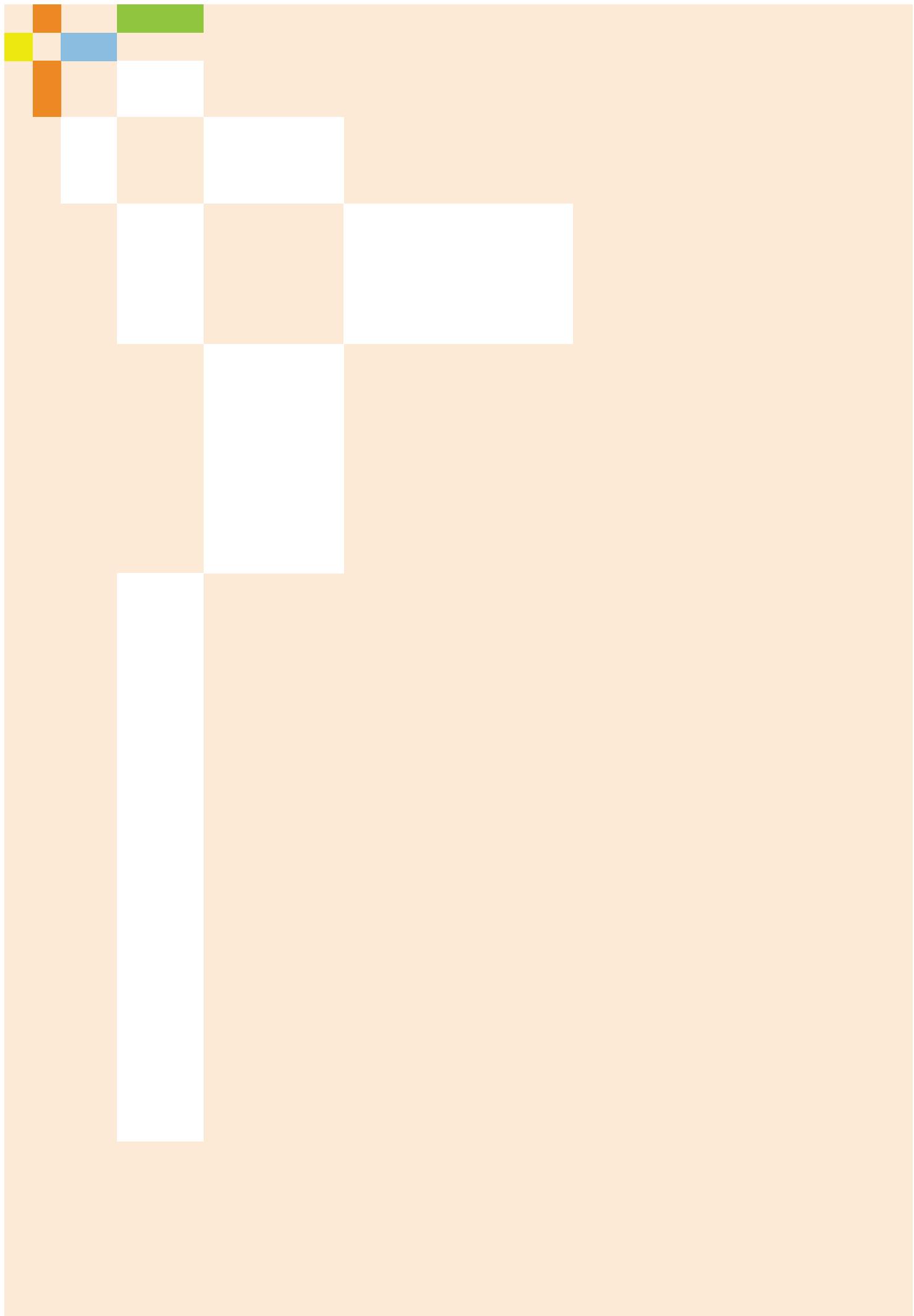
acatech DISKUSSION

Arbeit in der digitalen Transformation

Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel

Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)



acatech DISKUSSION

Arbeit in der digitalen Transformation

Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel

Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)



Die Reihe acatech DISKUSSION

Diese Reihe dokumentiert Symposien, Workshops und weitere Veranstaltungen der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften. Die Bände dieser Reihe liegen in der inhaltlichen Verantwortung der jeweiligen Herausgeber und Autoren.

Alle bisher erschienenen acatech Publikationen stehen unter www.acatech.de/publikationen zur Verfügung.

Inhalt

Vorwort	5
Projekt	6
Zusammenfassung	8
1 Die Chancen der digitalen Transformation nutzen – Arbeit neu denken	12
2 Handlungsfeld Agilität	15
2.1 Ausgangslage	15
2.2 Ansatzpunkte zur Stärkung der Agilität und Transformationsfähigkeit von Unternehmen	17
2.2.1 Neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen	17
2.2.2 Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen	23
2.2.3 Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken	24
2.2.4 Mitarbeiterspezifisches Skill-Management fördern	26
2.3 Fazit/Kernbotschaften	29
3 Handlungsfeld lebenslanges Lernen	30
3.1 Ausgangslage	30
3.2 Motivation und Lernerfolg durch Selbstbestimmung und Selbstmanagement – Impulse aus der Forschung	30
3.2.1 Lernmotivation: mehr als Reaktion auf Anreize	31
3.2.2 Lernfitness: Trainingssache – keine Altersfrage	31
3.2.3 Selbstwirksamkeit der Beschäftigten unterstützen	32
3.3 Lebenslanges Lernen zielgruppengerecht fördern: drei Fallbeispiele	33
3.3.1 Der Manager	34
3.3.2 Der Callcenter-Agent	37
3.3.3 Die Digital Native	40
3.4 Weiterbildungsinitiativen zur digitalen Transformation – Beispiele aus der Praxis	43
3.5 Fazit/Kernbotschaften	45



4 Handlungsfeld Betriebspartner im Wandel der Zeit	47
4.1 Ausgangslage	47
4.1.1 Herausforderungen	47
4.1.2 Lösungsansätze	48
4.2 Mitbestimmungsprozesse gestalten – von der Missbrauchsvermeidung zur Missbrauchskontrolle	49
4.2.1 Herausforderungen	49
4.2.2 Lösungsansätze	52
4.3 Innovationsorientierte Mitbestimmung – Beispiele aus der Praxis	54
4.4 Kernbotschaften	58
Literatur	60

Vorwort

acatech und die Jacobs Foundation haben im Jahr 2014 den Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) für Personalvorstände ins Leben gerufen, damit sich diese zu den Herausforderungen der digitalen Transformation austauschen und mit einer Stimme in die öffentliche Debatte zur Zukunft der Arbeit einbringen können. Ausgewählte acatech Mitglieder aus den Bereichen Arbeitswissenschaft, Bildungsforschung, Betriebswirtschaft und Unternehmensorganisation steuern wissenschaftliche Expertise bei.

Im April 2016 veröffentlichte acatech ein erstes Stimmungs- und Meinungsbild des HR-Kreises (acatech IMPULS *Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen*). Der Beitrag war als Weckruf gedacht: Die digitale Transformation ist kein Selbstläufer, sondern muss aktiv gestaltet werden. Viele Akteure der deutschen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unterschätzen die Radikalität und Geschwindigkeit, mit der wir uns verändern müssen. Der Transformationsdruck betrifft Unternehmen, die Bereiche Bildung und Arbeit sowie die Gesellschaft als Ganzes. Gleichzeitig zeichnete der HR-Kreis ein positives Bild der zukünftigen Arbeitswelt: Wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, sichern wir Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland. Angestellte, ebenso wie Selbstständige

und Freelancer, können ihre Arbeit flexibler, selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und kreativer gestalten. Grundvoraussetzung für die Transformation ist eine neue Governance, die Veränderungsbereitschaft fördert und Freiräume für Experimente schafft – in Unternehmen und mit Blick auf Regulierung.

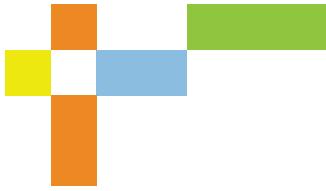
Die vorliegende acatech DISKUSSION vertieft drei Aspekte, die die Mitglieder des HR-Kreises für besonders erfolgskritisch halten: die Agilität der Organisation, lebenslanges Lernen und eine zukunftsorientierte betriebliche Mitbestimmung. Die Publikation basiert vor allem auf den Ergebnissen dreier Arbeitsgruppen zu diesen Themen, die in der Zeit von Oktober 2016 bis April 2017 konkrete Herausforderungen der betrieblichen Praxis diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet haben, wie Unternehmen, Beschäftigte, Betriebspartner und Politik die Transformation gemeinsam gestalten können. Eine Kernbotschaft lautet: Wir müssen den Menschen mehr zutrauen und sie als mündige Gestalterinnen und Gestalter ihrer eigenen Arbeitswelt ernst nehmen.

Das Papier soll zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, verbands- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen. Dazu möchte der HR-Kreis mit weiteren Stakeholdern aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in einen Dialog treten.

Joh. Christian Jacobs
Ehrenpräsident Jacobs Foundation

Henning Kagermann
Präsident acatech

Dieter Spath
Präsident acatech



Projekt

Projektleitung

- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG, Chairman/Jacobs Foundation, Ehrenpräsident/acatech Senator
- Prof. Dr. Dr.-Ing. E. h. Henning Kagermann/acatech Präsident
- Thomas Sattelberger (als Moderator, bis 10. April 2017), MINT Zukunft schaffen, Vorstandsvorsitzender
- Prof. Dr. Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Dieter Spath/acatech Präsident

Mitglieder des HR-Kreises

- Milagros Caiña-Andree, BMW AG, Mitglied des Vorstands, Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Eller, TUI AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Dr. Doris Höpke, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Mitglied des Vorstands, Bereiche Special und Financial Risks, Personal, Arbeitsdirektorin
- Heiko Hutmacher, Metro AG, Mitglied des Vorstands, Arbeitsdirektor
- Dr. Christian P. Illek, Deutsche Telekom AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektor
- Dr. Hartmut Klusik, Bayer AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Technologie und Nachhaltigkeit
- Melanie Kreis, Deutsche Post DHL Group, Mitglied des Vorstands, Bereiche Finanzen und Personal
- Janina Kugel, Siemens AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Zhengrong Liu, Beiersdorf AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Human Resources
- Prof. Dr. Dres. h. c. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München, Forschungsstelle für Information, Organisation und Management/acatech
- Prof. Dr. Manfred Prenzel, Technische Universität München, TUM School of Education/acatech
- Stefan Ries, SAP SE, Mitglied des Vorstands, Chief Human Resources Officer

- Petra Scharner-Wolff, Otto GmbH & Co. KG, Mitglied des Vorstands, Bereich Finanzen
- Ralf Stemmer, Deutsche Postbank AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Ressourcen
- Uwe Tigges, innogy SE, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektor
- Edgar Vieth, Roche Diagnostics GmbH, Geschäftsführer Personal
- Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Personal und Recht
- Ulrich Weber, Deutsche Bahn AG, Vorstand Personal und Recht
- Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, Jacobs University Bremen, Präsidentin und CEO/acatech

Mitglieder der Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe Agilität

Leiter der Arbeitsgruppe:

Dr. Christian P. Illek (Deutsche Telekom AG), Uwe Tigges (innogy SE), Prof. Dr. Dres. h. c. Arnold Picot (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Expertinnen und Experten:

Elke Anderl (Deutsche Telekom AG), Dr. Winfried Ebner (Deutsche Telekom AG), Dr. Daniela Feuchtinger (Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG), Stefan Gottschlich (Deutsche Bahn AG), Dirk Harhoff (Bayer AG), Frank Heil (Deutsche Telekom AG), Andrea Kahlenberg (innogy SE), Peter Kalkanis (Deutsche Telekom AG), Stefanie Kemp (innogy SE), Sabine Laute (innogy SE), Corinne Metz (Deutsche Telekom AG), Dr. Reza Moussavian (Deutsche Telekom AG), Tina Riester (Deutsche Telekom AG), Jutta Schindera (Deutsche Telekom AG), Marcus Schlobach (Deutsche Telekom AG), Dennis Schmedt (Deutsche Telekom AG), Elfriede Schmitt-Jones (Deutsche Telekom AG), Anja Schnoor (innogy SE), Dirk Smikale (innogy SE), Erich Thanner (BMW AG), Alexander Wagner (Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG), Marc Wagner (Detecon International GmbH), Prof. Dr. Isabell M. Welpe (Technische Universität München), Per Wiek (Deutsche Bahn AG), Sandra Windgätter (Deutsche Telekom AG), Tobias Wolff (Deutsche Postbank AG)

Arbeitsgruppe **lebenslanges Lernen**

Leiter der Arbeitsgruppe:

Dr. Immanuel Hermreck (Bertelsmann SE & Co. KGaA),
Prof. Dr.-Ing. Katja Windt (Jacobs University Bremen)

Expertinnen und Experten:

Helen Albrecht (Deutsche Bahn AG), Thomas B. Hagenauer (innogy SE), Karen Hellmund (Roche Diagnostics GmbH), Klaus Köhler (BMW AG), Thomas Leubner (Siemens AG), Prof. Dr. Sonia Lippke (Jacobs University Bremen), Steven Moran (Bertelsmann SE & Co. KGaA), Martina Neuhäuser (TUI AG), Ralf Rademann (Bayer AG), Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel (Jacobs University Bremen), Meinhard Vester (innogy SE)

Arbeitsgruppe **Betriebspartner im Wandel der Zeit**

Leiter der Arbeitsgruppe:

Prof. Dr.-Ing. Prof. E. h. Wilhelm Bauer (Fraunhofer IAO), Ulrich Weber (Deutsche Bahn AG)

Expertinnen und Experten:

Dr. Peter Gentges (innogy SE), Michael Harms (Beiersdorf AG), Peter Heck (Siemens AG), Dr. Josefine Hofmann (Fraunhofer IAO), Britta Sandow (innogy SE), Peggy Schreiber-Geyer (Deutsche Bahn AG), Florian Weh (Deutsche Lufthansa AG), Tobias Wolff (Deutsche Postbank AG), Peter Wortmann (Deutsche Post AG)

Weitere Beteiligte

- Dr. Urs V. Arnold, Jacobs Foundation
- Katharina Heuer (Gast des HR-Kreises für die Zukunfts-Allianz Arbeit & Gesellschaft), Deutsche Gesellschaft für Personalführung
- Dr. Doris Radatz, Deutsche Bahn AG
- Thomas Schneider, Deutsche Post AG
- Daniela Tabrizian, Bayer AG
- Dr. Jochen Wallisch, Siemens AG

Projektkoordination und Redaktion

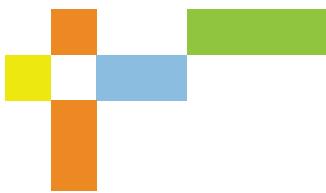
- Dr. Thomas Lange, acatech Geschäftsstelle
- Luise Ortloff, acatech Geschäftsstelle

Projektverlauf

Der Human-Resources-Kreis von acatech und der Jacobs Foundation veröffentlichte im April 2016 ein erstes Stimmungsbild zur künftigen Ausgestaltung von Arbeit (acatech IMPULS *Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen*). Die vorliegende acatech DISKUSSION wurde von Oktober 2016 bis April 2017 erarbeitet und vertieft die Aspekte Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel der Zeit.

Finanzierung

acatech dankt der Jacobs Foundation und den Unternehmen der HR-Kreis-Mitglieder für ihre Unterstützung.



Zusammenfassung

Die digitale Transformation wird die Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen grundlegend verändern. Dieser Wandel muss so gestaltet werden, dass Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen davon profitieren (Win-Win).

Dazu gilt es, die Unternehmensorganisation auf **Agilität** – das heißt, die dynamische Fähigkeit, auf Umweltveränderungen schnell und effektiv reagieren zu können – auszurichten und ein erweitertes Verständnis von **lebenslangem Lernen** zu etablieren. Damit Beschäftigte den Wandel in diesen beiden Handlungsfeldern aktiv mitgestalten können, kommt die innovationsorientierte **Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung** als Querschnittsthema und drittes Handlungsfeld hinzu. Die vorliegende acatech DISKUSSION ist entsprechend diesem Dreiklang aufgebaut. Sie veranschaulicht zentrale Herausforderungen der Transformation in jedem der drei Handlungsfelder und formuliert Lösungsvorschläge, wie eine Weiterentwicklung betrieblicher Ansätze und gesetzlicher Regelungen sowie Verfahren zur Mitbestimmung die Transformation unterstützen kann.

Den Ausführungen liegen folgende übergeordnete Überzeugungen zugrunde: Die Beschäftigten sind die besten „Expertinnen und Experten“ zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelt. Sie sollten die Möglichkeit haben, die digitale Transformation als **mündige Menschen** selbstbestimmt mitzugestalten, und nicht nur „mitgenommen“ werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser Hinsicht mehr **zuzutrauen**, erfordert ein Umdenken – sowohl bei Führungskräften im Unternehmen als auch bei Betriebspartnern und beim Gesetzgeber. Eine zukunftsgerichtete Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zum Prinzip „Steuern und Absichern“ stärker dem Motto „**Individuelle Freiräume schaffen und begleiten**“ folgt. Denn: Es gibt keinen Masterplan zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt, der alle denkbaren Entwicklungen bereits antizipieren und entsprechende Regelungen treffen könnte. Der Weg der Transformation führt vor allem über Experimente.

Agilität – Anpassungsgeschwindigkeit von Unternehmen und Flexibilität für Beschäftigte steigern (Win-Win)

Die digitale Transformation erlaubt es Unternehmen, noch schneller und präziser die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden zu adressieren und ihre Angebote im Wettbewerb zu

differenzieren. Neue datengetriebene Geschäftsmodelle erschließen neue Umsatzpotenziale und können in etablierten Industrien disruptive Wirkungen erzielen. Umsetzungsgeschwindigkeit, Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit werden damit zu Erfolgsgaranten im globalen Wettbewerb. Die Chancen der Digitalisierung müssen auch in der Arbeitswelt ihre Entsprechung finden: Unternehmen orientieren sich daher zunehmend am Prinzip der organisationalen Agilität. Der Wandel der Arbeitswelt bietet dabei vor allem auch die Chance, dass Beschäftigte die Flexibilitätsangebote der digitalen Technologien nutzen können, um ihre **individuellen Arbeitsanforderungen und ihre persönliche Lebensgestaltung** noch besser in Einklang zu bringen und gemeinsam mit den Unternehmen einen Beitrag für die nachhaltige **Sicherung von Beschäftigung** zu leisten.

Lebenslanges Lernen – Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen erhöhen und Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigern (Win-Win)

Lebenslanges Lernen ist nicht nur einer der wichtigsten Schlüssel, um die Chancen der digitalen Transformation in eine Steigerung der Produktivität sowie Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen; lebenslanges Lernen gilt auch als Grundvoraussetzung, um die **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit** von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu sichern und langfristig zu erhalten. Unternehmen und Beschäftigte können im Sinne einer **geteilten Verantwortung** jeweils ihren Beitrag dazu leisten: Unternehmen müssen lernförderliche Arbeitsplätze bieten und die individuellen Lernprozesse ihrer Beschäftigten aktiv unterstützen, um deren Selbstwirksamkeit und lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Dabei gibt es keine Standardlösungen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bedarfsgerechte Angebote erhalten, noch gezielter „On the Job“ und „On Demand“ lernen und auf neue, zunehmend digitale Lernangebote zurückgreifen können (zum Beispiel Massive Open Online Courses, sogenannte MOOCs). Die Beschäftigten wiederum leisten ihren Beitrag, indem sie – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich lernen und in ihre eigene berufliche Zukunft gegebenenfalls auch Freizeit für das Lernen investieren.

Innovationsorientierte Mitbestimmung – Transformationsfähigkeit von Unternehmen mit Beschäftigteninteressen in Einklang bringen (Win-Win)

Mitbestimmung ist einer der Erfolgsfaktoren der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Die Zusammenarbeit der Sozialpartner

zeichnet sich durch einen hohen Grad an Verlässlichkeit aus. Die Betriebsräte sind wichtige Partner und Wegbegleiter der Unternehmen – gerade in Phasen der Transformation. Eine Mitbestimmungskultur, die die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang bringt – im Sinne einer **gemeinsamen Zukunftsentwicklung** –, könnte zu einem deutschen Alleinstellungsmerkmal und internationalen Wettbewerbsvorteil in der digitalen Transformation werden. Entscheidend ist dabei vor allem, dass die Beschäftigten den Wandel aktiv mitgestalten und von den individuellen Flexibilitätsversprechen auch profitieren können.

In allen drei genannten Handlungsfeldern wird es in Zukunft darum gehen, **Ambidextrie zu leben**. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, nach dem Prinzip „Eine

Organisation – zwei Betriebssysteme“ bestehende Stärken auf Basis des etablierten Geschäfts weiter effizient auszubauen, gleichzeitig aber auch Freiräume für radikalere und visionärere Lösungen und Innovationen zu schaffen. Bewährte Verfahren, beispielsweise in der Produktion, aber auch im Bereich der Mitbestimmung, werden im Zuge der Transformation nicht grundlegend infrage gestellt, sondern in Einzelfällen weiterentwickelt. Daneben müssen Gestaltungsspielräume besser genutzt werden – insbesondere für innovationsorientierte Einheiten –, um Freiräume zur flexiblen Arbeitsgestaltung zu schaffen und die Fähigkeit zur Transformation zu fördern.

Die im Folgenden präsentierten Herausforderungen und Lösungsansätze nehmen vor allem die Perspektive von Beschäftigten ein, die in Wissens- und Verwaltungsberufen tätig sind.

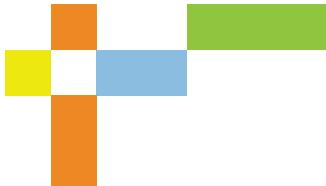
Kernbotschaften

Handlungsfeld Agilität

- **Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Zufriedenheit steigern**
Flexibles, agiles und selbstbestimmtes Arbeiten wird künftig zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dies ermöglicht es, auf veränderte Kundenwünsche und Rahmenbedingungen einzugehen sowie innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem steigert es die Arbeitsproduktivität und Zufriedenheit der Beschäftigten.
- **Neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen**
Neue, dem gesellschaftlichen Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen sollten größere Freiräume zur Gestaltung der Arbeit schaffen. Diese berücksichtigen sowohl individuelle Bedürfnisse als auch betriebliche Anforderungen besser als bisher. Nach dem Motto: „Nicht mehr, sondern flexibler arbeiten.“
- **Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen**
Eine Weiterentwicklung des Arbeits-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrechts würde die temporäre Beschäftigung freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Innovationsprozessen (zum Beispiel auf Projektbasis) und folglich auch deren Einbindung in agile Arbeitsformen erleichtern. Unternehmen bewegen sich dann nicht mehr in

einer rechtlichen Grauzone. Eine wichtige Herausforderung ist dabei die soziale Absicherung der Freelancer.

- **Mitarbeiter spezifisches Skill-Management fördern**
Kurze Innovationszyklen erfordern passgenaue Qualifikationsmaßnahmen für die Beschäftigten. Für deren Entwicklung gilt es, individuell vorhandene und benötigte Kompetenzen zu analysieren. Die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von IT-Tools sowie bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen und dem Einsatz von (Online-)Schulungsformaten sollten dahingehend angepasst werden, dass sie eine schnelle und konsequente Ausrichtung der Weiterbildungsangebote an individuellen und betrieblichen Bedarfen fördern.
- **Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken**
Ganzheitliche, technisch unterstützte Feedbackinstrumente, die kontinuierliches und transparentes Ad-hoc-Feedback der Bezugsgruppe berücksichtigen, können die Qualität agiler Arbeit nachhaltig steigern. Die Mitbestimmungsregelungen sollten dahingehend angepasst werden, dass sie den Beschäftigten mehr Spielraum im Umgang mit modernen Feedbackinstrumenten geben: Sie sollten frei entscheiden können, ob sie beispielsweise via Apps mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und ihnen Feedback geben möchten.



Handlungsfeld Lebenslanges Lernen

▪ Chancen der Digitalisierung nutzen

Lebenslanges Lernen ist einer der wichtigsten Schlüssel, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nachhaltig zu sichern und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen.

▪ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gemeinsam sichern

Zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit haben Unternehmen und Beschäftigte eine geteilte Verantwortung. Unternehmen müssen lernförderliche Arbeitsbedingungen schaffen und individuelle Lernprozesse bedarfsgerecht begleiten. Beschäftigte lernen – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt, eigenverantwortlich und investieren in ihre eigene berufliche Zukunft gegebenenfalls auch Freizeit für das Lernen.

▪ Mit individuellen Lösungen Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung fördern

Um die Lernmotivation und den Lernerfolg zu fördern, sollte lebenslanges Lernen stets auf individuelle Bedarfe der Beschäftigten ausgerichtet sein und deren Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung in den jeweiligen Lernprozessen unterstützen. Selbstbestimmtes und bedarfsgerechtes Lernen muss immer mehr zur Selbstverständlichkeit werden.

▪ Weiterbildung in der Hand der Unternehmen belassen

Um lebenslanges Lernen mit Blick auf konkrete Bedarfe im Unternehmen und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten zu fördern, müssen die entsprechenden Instrumente in der Hand der Unternehmen bleiben. Sie engagieren sich bereits in großem Umfang und entwickeln gemeinsam mit Beschäftigten innovative Ansätze. Politische Forderungen nach pauschalen gesetzlichen Regelungen sind dagegen kontraproduktiv.

▪ Mehr regulatorischen Spielraum schaffen

Größere regulatorische Spielräume bei Arbeitszeit, Mitbestimmung und Datenschutz könnten zusätzlich helfen, lebenslanges Lernen noch bedarfsgerechter zu fördern. Sie würden eine stärkere Integration des Lernens in den Arbeitsalltag ermöglichen, Verfahren zur Anpassung von Lerninhalten und Einführung von Schulungsformaten vereinfachen beziehungsweise beschleunigen und eine individuelle Lernbegleitung auf Basis erhobener personenbezogener Daten unterstützen.

▪ Engagement von Unternehmen und Beschäftigten flankieren

Der Staat kann lebenslanges Lernen und passgenaue Qualifizierungsangebote wirksam unterstützen, indem er das Engagement von Unternehmen und Beschäftigten im Rahmen seiner Möglichkeiten sinnvoll flankiert. Beispiele hierfür sind ein branchenübergreifendes nationales Kompetenz-Monitoring, die wechselseitige Stärkung des Wissenstransfers von Hochschulen und Wirtschaft sowie eine frühe Verankerung des Themas Lernfitness in Schulen und Hochschulen.

Handlungsfeld Betriebspartner im Wandel der Zeit

- **Zukunftsorientierte Grundhaltung zur Mitbestimmung schaffen**

Im Sinne einer modernen Sozialpartnerschaft muss betriebliche Mitbestimmung als sicherer, fortwährender Rahmen verstanden werden, der Autonomie stärkt, Leitplanken schafft und dadurch Flexibilität fördert – in den Köpfen wie auch in den Abläufen. Zukünftige Mitbestimmungskultur muss auch „loslassen“ können. Sie muss die Mündigkeit und Entscheidungsfähigkeit des Einzelnen und dessen Verantwortlichkeit stärken. Dabei geht es darum, zwischen bewährten kollektivrechtlichen Schutzmechanismen und modernen verantwortungsvoll ausgestalteten Freiheitsrechten des Einzelnen immer wieder eine Balance herzustellen.

- **Adaptiv auf Organisationsformen, Mitarbeitergruppen und gelebte Kulturen reagieren**

Unternehmerische Strukturen sind häufig dualistisch und umfassen agile wie klassische Organisationsformen. Um sie quasi „beidhändig“ steuern zu können (Ambidextrie), sollten Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Belegschaftsstrukturen in den Gremien entsprechend repräsentiert sind.

- **Flexible Einführung von IT-Tools und agile Arbeitsplatzausstattung fördern**

Für die schnelle und flexible Einführung und Nutzung neuer softwarebasierter Arbeitsmittel sollten sich Mitbestimmungsprozesse auf die Einführung von IT-Tools fokussieren, die tatsächlich zur Verhaltens- und Leistungs kontrolle genutzt werden sollen – nicht auf jene, die technisch dazu nur geeignet wären. Flexible und ortsunabhängige Wertschöpfung erfordert darüber hinaus die Weiterentwicklung der Arbeitsstättenverordnung, wonach Beschäftigte, die von sich aus den Wunsch für ein Arbeiten (auch) von zu Hause aus äußern, für ihre Sicherheit und Gesundheit im Zusammenhang mit der Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Arbeitsmittel (zum Beispiel Telearbeitsplätze) (mit-)verantwortlich sind.

- **Experimentierräume im Sinne kontrollierter Veränderung zulassen**

Zielgruppenorientierte Experimentierräume ermöglichen es, eine passgenauere Mitbestimmungskultur zu entwickeln und tarifliche oder gesetzlich formulierte Öffnungsbereiche zu schaffen. Dies gilt als Voraussetzung zum Erproben alternativer Mitbestimmungswege.

- **Beschäftigte in die Aktivitäten der Sozialpartner einbeziehen**

Bestehende sozialpartnerschaftliche Strukturen sollten um zunehmend nachgefragte partizipative Elemente ergänzt werden. Dazu empfiehlt es sich, die unmittelbare Teilhabe von Beschäftigten an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen zu intensivieren – zum Beispiel durch Projekt- oder Gruppenarbeit.

- **Neues Marktfeld und Veränderungsgeschwindigkeit als Erfolgsfaktoren berücksichtigen**

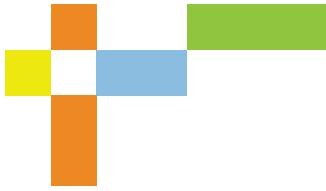
Eine passgenaue Mitbestimmungskultur muss zukünftig nicht nur wirtschaftliches Wohlergehen und Belange der Belegschaft in ein ausgewogenes Verhältnis bringen; vielmehr muss sie auch ein verändertes Marktfeld, sich ständig ändernde Wettbewerbssituationen und ein grundsätzlich höheres Tempo der Veränderung als „Big Picture“ berücksichtigen.

- **Prozesse beschleunigen und mehr Mut zu agilen Vorgehensweisen entwickeln**

Bestehende Abstimmungsrhythmen und Prozessabläufe bedürfen einer weitgehenden Digitalisierung und Flexibilisierung benötigter Arbeitsmittel und den Mut zu agilen, iterativen Mitbestimmungsverfahren und temporären Geltungsbereichen.

- **Gesetzliche Grundlagen für beschleunigte Entscheidungen schaffen**

Um der zunehmenden Dynamik unternehmerischer Entscheidungsprozesse gerecht zu werden und den Wirtschaftsstandort Deutschland weiterhin zu sichern, müssen auch in der betrieblichen Mitbestimmung die Verfahren per Gesetz beschleunigt werden.



1 Die Chancen der digitalen Transformation nutzen – Arbeit neu denken

Was erwarten Menschen vom System Arbeit?

Arbeiten wie auf dem Campus

PHILIPP (26), JUNGER FAMILIENVATER, ÜBER SEINE ERSTEN ERFAHRUNGEN IN DER UNTERNEHMENSWELT

Ich kann mich noch gut an meinen ersten Arbeitstag hier erinnern: eine helle Büroetage in unserer Unternehmenszentrale, meinen Schreibtisch konnte ich mir aussuchen, nette Kolleginnen und Kollegen. Ich habe einen Laptop bekommen; das klobige Modell hätte aber eher meinen Eltern gefallen. Warum man mir kein Smartphone geben wollte, habe ich bis heute nicht verstanden.

Zur Einarbeitung sollte ich in mehreren kleineren Projekten mitarbeiten – sozusagen per „Training on the Job“. An der Uni habe ich in den letzten zwei Studienjahren in vielen Projekten gearbeitet und war flexible Projektarbeit gewohnt. Wir haben oft bis spät abends zusammengesessen und Projektberichte geschrieben – gerade als unser Sohn auf die Welt kam und ich mir nachmittags Zeit für die Familie genommen habe. Unsere Dateien konnten wir über die Cloud austauschen, jeder konnte die letzten Änderungen online nachvoll-

ziehen und auch abends wieder nahtlos in den Arbeitsprozess einsteigen. In unserer Chat-Gruppe konnte ich Fragen an jene Teammitglieder stellen, die noch online waren.

Mit Freunden in Teamräumen zu sitzen oder im Café Ideen auszutauschen, zu diskutieren und dann gemeinsam über unser Vorgehen zu entscheiden – das fehlt mir in der starren Arbeitsumgebung in unserem Unternehmen schon sehr. Es ist nicht nur die räumliche Umgebung, sondern vor allem die Art und Weise, wie wir hier arbeiten. Vormittags kämpfe ich mich durch Hunderte E-Mails, obwohl ich privat kaum noch E-Mails nutze. Nachmittags sitze ich in langen Meetings, die oft ohne konkrete Entscheidungen enden – und verpasse dann, meinen Sohn aus der Kita abzuholen und noch etwas Zeit mit ihm zu verbringen. Dabei würde ich sogar am späten Abend noch arbeiten, wenn ich mir meine Zeit freier einteilen könnte.

Zum Glück habe ich einen Chef, der mir viel zutraut und mir auch Freiraum durch flexible Home-Office-Tage gibt. Das ist aber nicht der Standardfall in unserem Unternehmen. Ich hoffe, langfristig wieder so arbeiten zu können, wie ich das schon längst gewohnt war – wie auf dem Campus.

Arbeiten und Lernen in der Produktion

LISA (20), AUSZUBILDENDE ZUR INDUSTRIEMECHANIKERIN, ÜBER IHREN ARBEITSALLTAG

Als Auszubildende zur Industriemechanikerin im dritten Lehrjahr bin ich meist drei Tage pro Woche im Betrieb und zwei Tage in der Berufsschule. Ich arbeite in der Produktion und stelle unterschiedliche Geräteteile und Baugruppen für Maschinen her. Neben der Metallbearbeitung finde ich den Bau von einzelnen Anlagen, die speziell auf Kundenwünsche zugeschnitten sind, besonders interessant.

Die starren Schichtpläne im Betrieb stören mich sehr. Ein Kollege aus der Berufsschule kann von zu Hause aus oder unterwegs per Tablet oder Smartphone über das Online-Schicht-Tool seines Betriebs seine bevorzugten Arbeitszeiten auswählen. Wenn in seinem Betrieb besonders viele Kundenaufträge eingehen, schaltet das Tool ihm zusätzliche Schichten frei. Mehr Flexibilität würde ich mir auch für meinen Schichtplan wünschen.

Besonders toll an meiner Ausbildung finde ich die ständig neuen Aufgaben und Herausforderungen. Wenn ich Fragen habe oder Unterstützung benötige, nehmen sich meine Kolleginnen und Kollegen und vor allem mein Ausbilder viel Zeit. Immer öfter darf ich auch selbstständig Aufgaben wahrnehmen und bin für kleinere Fertigungsschritte alleine verantwortlich. Manchmal frage ich mich aber, ob das nach meiner Ausbildung auch noch so sein wird und sich meine Chefs so viel Zeit für meine Fragen und persönliche Weiterentwicklung nehmen werden.

Da ich in der Berufsschule immer wieder merke, dass mein Englisch nicht besonders gut ist, habe ich mir eine Lern-App auf mein Smartphone geladen. Morgens in der S-Bahn oder manchmal auch am Wochenende mache ich dann verschiedene Vokabelübungen auf meinem Smartphone. Leider kann ich mir nur eine sehr günstige Lern-App leisten, die nicht auf meinen aktuellen Lernstand eingeht und ziemlich langweilig gestaltet ist. Ich habe mir überlegt, demnächst meinen Ausbilder zu fragen, ob ich vielleicht über den Betrieb eine bessere Softwarelösung bekommen kann.

Wiedereinstieg nach längerem Pflegeurlaub

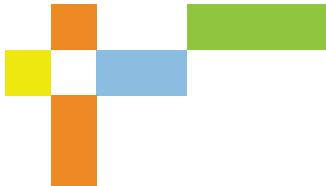
MARIE (50), LEITERIN PERSONALENTWICKLUNG, ÜBER IHRE BERUFLICHEN PLÄNE

Als Leiterin der Abteilung Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen verantworte ich die bedarfsorientierte Planung der Qualifizierungsangebote für unsere Kolleginnen und Kollegen. Erst vor Kurzem bin ich wieder zurück in den Beruf gekommen, nachdem ich sechs Monate lang meinen kranken Vater gepflegt hatte. Zusammen mit meinem Team möchte ich nun unsere Bereiche „Karriere und Qualifizierung“ sowie „Führung und Zusammenarbeit“ ausbauen und neu strukturieren. Dabei kann ich in meiner Position eigenverantwortlich und selbstbestimmt handeln. Ich freue mich, all die vielen Ideen, die ich in letzter Zeit entwickelt habe, endlich umzusetzen.

In einem Fachmagazin habe ich kürzlich über Prozessoptimierung im Personalbereich mithilfe von digitalen Tools gelesen. Zu Hause nutze ich längst verschiedene Apps oder digitale Dienste zur Verwaltung meiner Daten und bin begeistert

von deren Effizienz. Warum unsere Geschäftsleitung beim Thema Online-Tools so zurückhaltend agiert, kann ich nicht nachvollziehen – hier ist noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Insgesamt würde ich mir wünschen, dass sich jeder in unserem Unternehmen aktiv mit neuen Themen auseinandersetzt und wir die Chancen dieser Veränderungen nutzen.

Nachdem wir für meinen Vater nun einen Platz in einem nahe gelegenen Pflegeheim gefunden haben und unsere Tochter ein Studium im Ausland begonnen hat, ist es ruhig geworden bei uns zu Hause. Umso mehr freue ich mich, im Job jetzt noch einmal richtig durchzustarten. Vor allem habe ich endlich etwas mehr Zeit, mich mit anderen „Personalem“ zu vernetzen. Mit einigen chatte ich seit ein paar Wochen gelegentlich in einer Online-Community zu Themen, die uns in unserer Arbeit gerade umtreiben. Einige Anregungen versuche ich bereits im Unternehmen umzusetzen. Am Wochenende werde ich seit langer Zeit wieder einmal eine Konferenz besuchen und dort vielleicht auch den einen oder anderen Kollegen der Online-Community persönlich kennenlernen. Und ich habe einen kleinen Lehrauftrag an einer Fernhochschule angenommen – mein erstes Webinar.



Die digitale Transformation bietet Unternehmen eine große Chance, ihre Fähigkeit zur Innovation zu verbessern und deren Geschwindigkeit zu erhöhen. Arbeits- und Organisationsprozesse werden sich in diesem Zusammenhang stark verändern. Ein **neues Verständnis von Arbeit** ist dabei nicht nur Grundvoraussetzung für die Transformationsfähigkeit von Unternehmen, sondern schafft gleichzeitig auch die Basis dafür, dass Beschäftigte von den Chancen der Digitalisierung profitieren.

Denn **neue Freiheitsgrade** bei der Leistungserbringung von Beschäftigten und Unternehmen ermöglichen vor allem flexibleres, selbstbestimmteres und eigenverantwortlicheres Arbeiten. Viele Menschen verbinden ihre **Erwartung an das „System Arbeit“** zunehmend mit genau diesen Freiheiten (siehe Beispiele: „Was erwarten Menschen vom System Arbeit?“).

Drei Handlungsfelder werden vor diesem Hintergrund eine entscheidende Rolle bei der digitalen Transformation spielen:

1. Einer der Garanten für die erfolgreiche Transformation ist **Agilität**. Dabei handelt es sich um die dynamische Fähigkeit von Organisationen und deren handelnden Akteuren, Umweltveränderungen wahrzunehmen und dann schnell und effektiv auf diese zu reagieren. Agiles Arbeiten stößt sich jedoch oftmals an gewachsenen Strukturen und Prozessen im Unternehmen wie auch an gesetzlichen Regelungen. Sie müssen weiterentwickelt werden, um die Transformation zu unterstützen und dem Bedürfnis nach größerer individueller Flexibilität und Selbstbestimmtheit gerecht zu werden.

2. Im Zuge der Transformation ergeben sich neue Kompetenzbedarfe: Tätigkeitsprofile verändern sich, und neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. **Lebenslanges Lernen** ist einer der wichtigsten Schlüssel, um neue Bedarfe frühzeitig zu adressieren und die Chancen der digitalen Transformation in eine gesteigerte Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen umzumünzen. Die Befähigung zum kontinuierlichen Wissens- und Kompetenzerwerb und das entsprechende Selbstverständnis sichern aber vor allem die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.
3. Damit Beschäftigte die digitale Transformation aktiv mitgestalten und von dem individuellen Flexibilitätsversprechen profitieren können, müssen die Betriebsparteien einen neuen Modus der Zusammenarbeit finden: Eine innovationsorientierte **Mitbestimmungskultur** zeichnet sich durch die gemeinsame Zukunftsentwicklung für Beschäftigte und Unternehmen aus und nicht durch stark prozessual orientierte, formale und starre Regelungen zur reaktiven Lösung von Interessenkonflikten.

Die folgenden Kapitel illustrieren die praktischen Herausforderungen in diesen drei Handlungsfeldern und präsentieren Empfehlungen zur Anpassung gesetzlicher Regelungen und betrieblicher Abläufe, damit Beschäftigte und Unternehmen die Chancen der Digitalisierung bestmöglich nutzen können.

2 Handlungsfeld Agilität

2.1 Ausgangslage

Die digitale Transformation wird die Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen grundlegend verändern. Neue digitale Technologien, eine nahezu unbegrenzte Verfügbarkeit von Informationen sowie neue Vernetzungsmöglichkeiten im Internet der Daten, Dienste und Dinge bieten Unternehmen ein großes Potenzial, die Produktivität auf allen Wertschöpfungsstufen zu erhöhen. Gleichzeitig erfordern sie von Unternehmen aber auch, noch schneller und präziser auf die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden einzugehen und ihre Angebote im Wettbewerb zu differenzieren. Im Zuge der Digitalisierung sinken zudem Markteintrittsbarrieren, sodass teilweise auch Start-ups und branchenfremde Unternehmen einen erheblichen zusätzlichen Wandlungsdruck auf etablierte Unternehmen ausüben. Neue datengetriebene Geschäftsmodelle erschließen neue Umsatzpotenziale und können zum Teil disruptive Wirkungen erzielen. Die neue Qualität der digitalen Transformation ist vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich der Wandel vollzieht.

Die Transformation von Unternehmen ist dabei nicht nur für den Erhalt und die Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung; sie muss auch in der Arbeitswelt ihre Entsprechung finden. Zudem wollen viele Arbeitende die Flexibilitätsangebote der digitalen Technologien nutzen, um Arbeitsanforderungen und persönliche Lebensgestaltung besser in Einklang bringen zu können.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation ist Agilität. Sie beschreibt die Fähigkeit einer Unternehmensorganisation sowie der in ihr handelnden Personen, sich schnell und flexibel auf neue Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen und Wettbewerber einzustellen, aber auch den sich wandelnden Bedürfnissen der Beschäftigten besser zu entsprechen. Agile Arbeit findet zunehmend zeit- und ortsunabhängig wie auch in Netzwerken sowie auf digitalen Plattformen statt.

Was bedeutet organisationale Agilität?

Unter Agilität wird die Antwort von Organisationen auf die Herausforderungen, die sich durch kontinuierliche Veränderungen und Unsicherheit ergeben, verstanden.¹ Generell wird organisationale Agilität definiert als „eine Reihe von Prozessen, die es der Organisation erlauben, Veränderungen in der internen und externen Umgebung aufzuspüren, in einer schnellen und kosteneffektiven Art und Weise sowohl effektiv als auch effizient darauf zu reagieren und von den Erfahrungen zu lernen, um die Kompetenzen der Organisation zu verbessern“.² Agile Firmen sind schnell darin, ihre Technologien, ihre Beschäftigten und ihr Management so anzupassen, dass sie auf veränderte Kundenansprüche reagieren können.³ Dabei ist es wichtig, dass sich agile Firmen kontinuierlich wandeln, indem sie interne Prozesse so flexibel und fluide halten, dass sie zum Grad der Veränderung in der externen Umgebung passen.⁴ Agile Organisationen optimieren gleichzeitig ihre Wandelbarkeit und ihre Effizienz – sie experimentieren also einerseits, streben aber gleichzeitig nach Stabilität.⁵

Agilität kann die Produktivität von Unternehmen verbessern, indem sie das verfügbare Repertoire an Wettbewerbsstrategien und Handlungsoptionen in Bezug auf Umweltveränderungen erweitert. Dadurch kontrollieren Firmen ihr Marktrisiko und den Grad an Unsicherheit, mit dem sie konfrontiert sind. Weil agile Organisationen eine flexible IT-Infrastruktur sowie eine anpassungsfähige Organisationsstruktur haben, können sie schnell Innovationen hervorbringen und neue Marktgelegenheiten nutzen. Dies wiederum führt zu höherer Produktivität und stärkerem Wachstum.⁶

Agilität kann auf Organisationsebene betrachtet werden, schlägt sich aber auch in den angewendeten Arbeitsmethoden der Organisation nieder. Gerade in der Produktentwicklung werden agile Arbeitsmethoden wie etwa Scrum eingesetzt, um schnell zu innovativen Lösungen zu kommen.⁷

1 | Vgl. Zain et al. 2005.

2 | Vgl. Seo & La Paz 2008, S. 136, eigene Übersetzung. Die Agilität der Organisation ist beispielsweise eine wichtige Bewertungsdimension im Industrie-4.0-Maturity-Index, mit dem Unternehmen ihren Reifegrad in Bezug auf Industrie 4.0 beurteilen können (vgl. Schuh et al. 2017).

3 | Vgl. Kodish et al. 1995.

4 | Vgl. Morgan 1997.

5 | Vgl. Meilich 1997.

6 | Vgl. Sambamurthy et al. 2003.

7 | Vgl. Kettunen/Laanti 2008.



Gewachsene Strukturen und Prozesse im Unternehmen sowie gesetzliche Rahmenbedingungen bedürfen der Weiterentwicklung, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeits- und Freizeiten, um dem steigenden Bedarf an Flexibilität und Selbstbestimmtheit gerecht zu werden.

Dabei ist das Spannungsfeld zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsfordernissen kein neues, sondern stand schon immer im Fokus unternehmerischen Handelns. Durch die eingangs beschriebenen jüngeren Entwicklungen hat das Bedürfnis nach mehr Flexibilität gegenüber jenem nach Stabilität jedoch enorm an Bedeutung gewonnen.

Beispiel

Agilität bei SAP: Scrum und Design Thinking

Im Jahr 2010 hat SAP begonnen, Scrum als agile Projektmethodik in der Softwareentwicklung einzuführen. Ziel war es, den Abstimmungsaufwand zu reduzieren sowie die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen und damit einhergehend die Entwicklung von Softwareprodukten effizienter zu gestalten.

Während eine komplette Umstellung der klassischen Softwareentwicklung auf agile Arbeitsweisen primär aus Effizienzgründen geschieht, ist sie für Cloud-Produkte sogar unerlässlich. Im Zeitalter der Digitalisierung verlangt der Markt eine schnelle und fehlerfreie Lieferung von Produkten sowie die zeitnahe Reaktion auf Kundenfeedback. Design Thinking als ein Instrument agiler Produktentwicklung fördert Co-Innovationen mit Kundinnen und Kunden und Partnern in relativ kurzen Zyklen. Diese Methode kommt bei SAP daher intensiv zum Einsatz.

Agile Arbeitsmethoden wie beispielsweise Scrum haben viele Dimensionen, die unter Umständen mit der gewachsenen Firmenkultur und -struktur kollidieren können. Ein Kernelement ist, dass Entwicklungsteams, die eng zusammenarbeiten, auch räumlich nah beieinander sitzen („Co-Location“). SAP setzt dies um. Ein weiteres tragendes Element sind



kleine, cross-funktionale Teams, um den Abstimmungsaufwand mit Arbeitsgruppen anderer Bereiche zu reduzieren.

Neben neuen Prozessen in Teamarbeit und Projektkoordination kennzeichnen angepasste technische Entwicklungspraktiken auch Agilität. Sie ermöglichen es, mehr Funktionalität in besserer Qualität schneller – das heißt in kürzeren Zyklen – bereitzustellen. Ein Beispiel bei SAP ist das „Pair Programming“, im Rahmen dessen jeweils zwei Beschäftigte gemeinsam Teile des Produktes entwickeln. Damit wird frühzeitig hohe Qualität sichergestellt und zusätzlich der Wissensaustausch im Team gefördert.

Zudem fokussiert Scrum höhere technische Kompetenz und Ausbildung anstelle von immer stringenteren Prozessen. Bei SAP wurde die Einführung von Scrum und weiterer agiler Praktiken daher nicht von einzelnen Personen in unterschiedlichen Teams forciert, sondern von einer zentralen Gruppe.

Eine tiefgreifende Umstellung auf eine agile Entwicklung erfordert eine starke Unterstützung durch das Top-Management. Nur so kann der Balance-Akt gelingen, Freiraum und Zeit für die Umstellung zu schaffen, während parallel das Tagesgeschäft erledigt wird.

2.2 Ansatzpunkte zur Stärkung der Agilität und Transformationsfähigkeit von Unternehmen

Wie agil Unternehmen sein können, hängt unter anderem von der erfolgreichen Realisierung ambidextrer Unternehmensstrukturen ab. Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit, parallel im traditionellen Geschäft und in der digitalen Welt aktiv zu sein sowie gleichzeitig effizienz- und innovationsorientiert zu handeln. Regulatorische Voraussetzungen, etwa für die Souveränität im Umgang mit Arbeitszeit und -ort, schaffen dafür die Rahmenbedingungen. Sie sollten von der Mündigkeit des Menschen und seinem Wunsch nach Selbstbestimmung ausgehen.

Welche neue Balance von Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit der beziehungsweise des Einzelnen und Verantwortlichkeit von Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber ist besonders geeignet zur Förderung von Agilität? Welche IT-Ausstattung unterstützt agiles Arbeiten wirkungsvoll? Wie kann das Performance-Management, also die systematische und strategieorientierte Steuerung der Leistungserbringung, zukunftsorientiert gestaltet werden, um eine kontinuierliche und individuelle Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten? Wie können zukunftsfeste Kompetenzen ermittelt und deren bedarfsoorientierte Verfügbarkeit und Anwendung sichergestellt werden?

Eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung rechtlicher Rahmenbedingungen und unternehmensinterner Strukturen und Prozesse trägt dazu bei, diese Fragen zum beiderseitigen Vorteil von Unternehmen und Beschäftigten gestalten zu können (Win-Win). Im Folgenden werden die entsprechenden Herausforderungen beispielhaft skizziert und Lösungsansätze formuliert.

2.2.1 Neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen

Die heutigen Arbeitszeitregelungen stammen größtenteils noch aus dem Industriezeitalter und begrenzen die Möglichkeiten des flexiblen und selbstbestimmten Arbeitens. Neue, dem gesellschaftlichen Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen sollten größere Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen, die stärker als bislang sowohl individuellen Bedürfnissen (beispielsweise im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben) als auch den betrieblichen Anforderungen (beispielsweise in Innovationsprojekten mit agilen Methoden) entsprechen. Zustimmungsverfahren in Form individueller „Opt-ins“ zu den neuen Regelungen würden das Prinzip „Schutz durch Selbstbestimmung“ sichern; die Dokumentation der Arbeitszeiten würde weiterhin vor Missbrauch schützen.

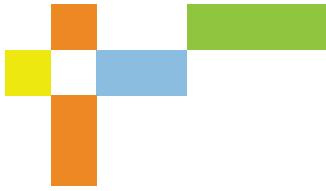
Die in diesem Abschnitt präsentierten Herausforderungen und Lösungsansätze nehmen vor allem die Perspektive von Wissens- und Verwaltungsarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern ein. Sie sind nur bedingt auf Beschäftigte in einem industriell-betrieblichen Umfeld übertragbar, die beispielsweise in Schichtarbeit eingebunden sind.⁸

2.2.1.1 Herausforderungen

Deutsche Unternehmen konkurrieren weltweit um die innovativsten Köpfe der digitalen Welt. Um dabei bestehen zu können, müssen sie in die Lage versetzt werden, zeitgemäße und attraktive Bedingungen für flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten zu schaffen.

Vorgaben des deutschen Arbeitszeitgesetzes zu täglichen Höchstarbeitszeiten (§ 3 ArbZG), Ruhezeiten (§ 5 ArbZG) und Arbeitsverboten an Sonn- und Feiertagen (§ 9 ArbZG) erschweren zeitlich flexibles Arbeiten. Anders als die EU-Arbeitszeitrichtlinie schränkt das deutsche Arbeitszeitgesetz die Spielräume für Flexibilität und Selbstbestimmung vergleichsweise stark ein.

8 | Obwohl auch für diese Arbeitskontexte zunehmend Lösungen entwickelt werden, die mehr Selbstbestimmtheit und Flexibilität fördern – im Interesse der Beschäftigten und des Arbeitgebers. Digitale Anwendungen können diese Prozesse unterstützen, beispielsweise in Form von Plattformen zur selbstgesteuerten und optimierten Planung von Produktionskapazitäten, bei denen die Beschäftigten selbstverantwortlich über ihre Arbeitseinsätze mitbestimmen können. Ein Beispiel für ein Pilotvorhaben ist das Forschungsprojekt „KapaflexCy“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.



Beispiele aus der Praxis

	Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
Fokus: Innovationsfähigkeit	Agiles Projektteam: Ein kurzfristiger Projektauftrag führt bei einem Teammitglied zu einem zusätzlichen Arbeitsaufwand von acht Stunden. Bei einer wöchentlichen Betrachtung der Arbeitszeit ließe sich der Mehraufwand beispielsweise auf zwei Arbeitstage verteilen (pro Tag vier Stunden Arbeitszeit) und in Form eines Ausgleichstages abgelten. Das Arbeitszeitgesetz verhindert aktuell allerdings eine Überschreitung der täglichen Arbeitszeit über zehn Stunden hinaus. [siehe Abbildung 1]	Mehr Flexibilität in der Ausgestaltung der Arbeitstage, um bedarfsgerecht auf neue Anforderungen in Innovationsprojekten reagieren und die Arbeitsintensität im Prozess erhalten zu können.	§ 3 ArbZG: Umstellung der täglichen Höchstarbeitszeit analog der EU-Arbeitszeitrichtlinie auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit (maximal 48 Stunden), welche im Durchschnitt von beispielsweise unverändert sechs Monaten zu erreichen ist.
	Forschungslabor: Eine Laborfachkraft kann einen laufenden Laboransatz/versuch bei Bedarf länger als zehn Stunden betreuen und nach Abschluss am Folgetag einen Freizeitausgleich einlegen. Die Mehrarbeit besteht nicht in einer dauerhaft körperlich oder psychisch stark belastenden Tätigkeit, sondern beispielsweise in begleitender Dokumentation, Analyse der Ergebnisse oder zeitweiser Zugabe von Substanzen im Experimentverlauf.	Mehr Flexibilität und Rechtsicherheit für eine bedarfsgerechtere und eigenverantwortlichere Verteilung der Arbeitsstunden.	
Fokus: Work-Life-Balance	Familienzeit: Der Mitarbeiter verlässt um 16:00 Uhr das Büro, um Zeit mit der Familie zu verbringen. Nachdem die Kinder im Bett sind, arbeitet er zu Hause für eine weitere Stunde bis 22:30 Uhr, indem er etwa ein Dokument fertigstellt, E-Mails beantwortet oder eine Telefonkonferenz mit Kollegen in Mexiko abhält. Beginnt der Mitarbeiter seine Arbeit am nächsten Tag bereits um 8:30 Uhr, verstößt er gegen geltendes Recht, wonach er nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden einhalten muss.	Mehr Flexibilität und Rechtsicherheit für eine individuell selbstbestimmte Verteilung der Arbeitsstunden.	§ 5 ArbZG: Flexibilisierung und Verkürzung der Ruhezeiten bei zeitlich und örtlich flexiblem Arbeiten; kurze Unterbrechungen der Ruhezeit sollten für die Einhaltung von Ruhezeiten unerheblich sein.
	Mobiles Arbeiten: Beschäftigte äußern zunehmend den Wunsch, freie Zeit unter der Woche durch mobiles Arbeiten am Wochenende auszugleichen. Dabei wird häufig gefragt, ob freiwillige Mobilarbeit auch am Sonntag möglich sei, zum Beispiel um sich auf Termine am Montag vorzubereiten oder am Montagmorgen später mit der Arbeit starten zu können.	Flexible, wochentagunabhängige Einteilung der Arbeitszeit/tage.	§ 9 ArbZG: Beschäftigten Selbstbestimmung bei der Gestaltung der Sonn- und Feiertagsruhe ermöglichen (mindestens ein freier, wählbarer Tag pro Kalenderwoche).
	Kinderbetreuung/Pflege: Harmonisierung der Arbeitszeit innerhalb der Familie, etwa wenn ein Ehepartner in Wechselschicht arbeitet; flexible Nutzung des jeweiligen freien Tages beider Partner (zum Beispiel für Pflege, Krankenhaus, etc.).	Anpassung der Arbeitszeit des Partners unter Einbeziehung des Sonntags als Ansatz, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen und mehr Betreuungszeiten abzudecken.	

2.2.1.2 Lösungsansätze

Um Unternehmen mehr Flexibilität und den Beschäftigten selbstbestimmtes Arbeiten, mehr Eigenverantwortung und bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen, bedarf es perspektivisch Anpassungen des Arbeitszeitgesetzes. Handlungsleitend sollte dabei die Überlegung sein, eine zu pauschale Schutzhaltung – in Grenzen – durch das Prinzip „Schutz durch Selbstbestimmung“ zu ersetzen: Die Beschäftigten sollten demnach in bestimmten Fällen selbst entscheiden können, ob für sie weiterhin die gesetzlichen Regelungen gelten sollen oder ob sie von einer abweichenden Regelung Gebrauch machen wollen. Ein „Double-Opt-in-Verfahren“ kann dabei die Basis für eine individuell bedarfsgerechte und gleichzeitig an betrieblichen Bedarfen orientierte Lösung schaffen. Die Anwendung bestimmter Regelungen erfordert dabei nicht nur die Zustimmung des Arbeitgebers, sondern vor allem auch ausdrücklich die Zustimmung der einzelnen Beschäftigten. Diese kann jederzeit einseitig widerrufen werden.

Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit

§ 3 ArbZG: Acht-Stunden-Tag/Zehn-Stunden-Höchstgrenze

Das Arbeitszeitgesetz sollte die Spielräume der EU-Arbeitszeitrichtlinie nutzen und die Begrenzung der täglichen Höchstarbeitszeit von derzeit zehn Stunden zugunsten einer wöchentlichen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden aufgeben. Diese Neuregelung führt insgesamt nicht zu mehr Arbeit – sie führt innerhalb einer Arbeitswoche zu flexiblerer Arbeit.

Schutzmechanismus: Die Dokumentationspflicht der Arbeitszeit bei Überschreitung der neuen Grenzen bleibt erhalten, um Missbrauch zu verhindern (Dokumentation, wenn in einer Woche 48 Stunden überschritten werden).

Neugestaltung der Ruhezeitenregelung

§ 5 ArbZG: Ruhezeiten

Liegt eine durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter eigenverantwortlich gewählte Arbeitszeit vor, so sollte diese nicht unter die Ruhezeitbetrachtung fallen, insbesondere wenn private Tätigkeiten bereits vor Arbeitsende erledigt werden. Ein Beispiel wäre die Bearbeitung geschäftlicher E-Mails am Abend, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nachmittags Zeit mit der Familie verbracht hat (siehe Fallbeispiel „Familienzeit“ und Abbildung 2).

Darüber hinaus könnte die Mindestruhezeit von elf Stunden bei zeitlich und örtlich flexiblem Arbeiten auf beispielsweise neun Stunden verkürzt werden, ohne den Schutzgedanken des Gesetzes zu entkräften, da mobiles Arbeiten die Wegezeiten und entsprechende Belastungsfaktoren reduziert.

Zudem sollte eine kurze Unterbrechung der „laufenden“ Ruhezeit nicht zu einem erneuten Start der relevanten Mindestruhezeit führen. „Kurz“ bedeutet in diesem Zusammenhang beispielsweise das Lesen einer E-Mail oder das Antworten auf eine telefonische Anfrage in einem Zeitfenster von beispielsweise maximal zehn Minuten.

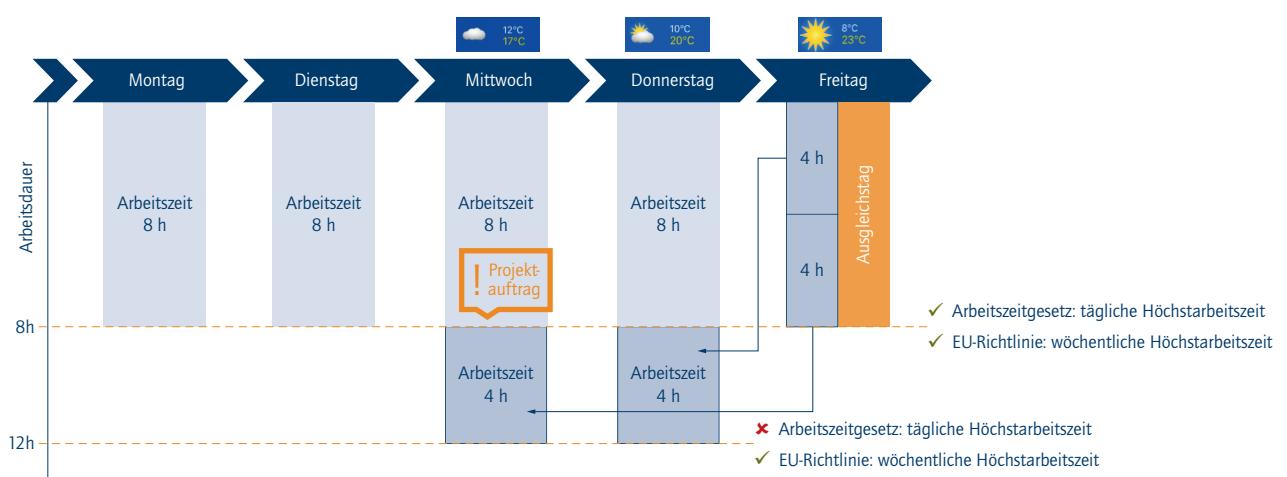


Abbildung 1: Agiles Projektteam: Beispiel für mehr Arbeitszeitflexibilität (Quelle: BMW AG)

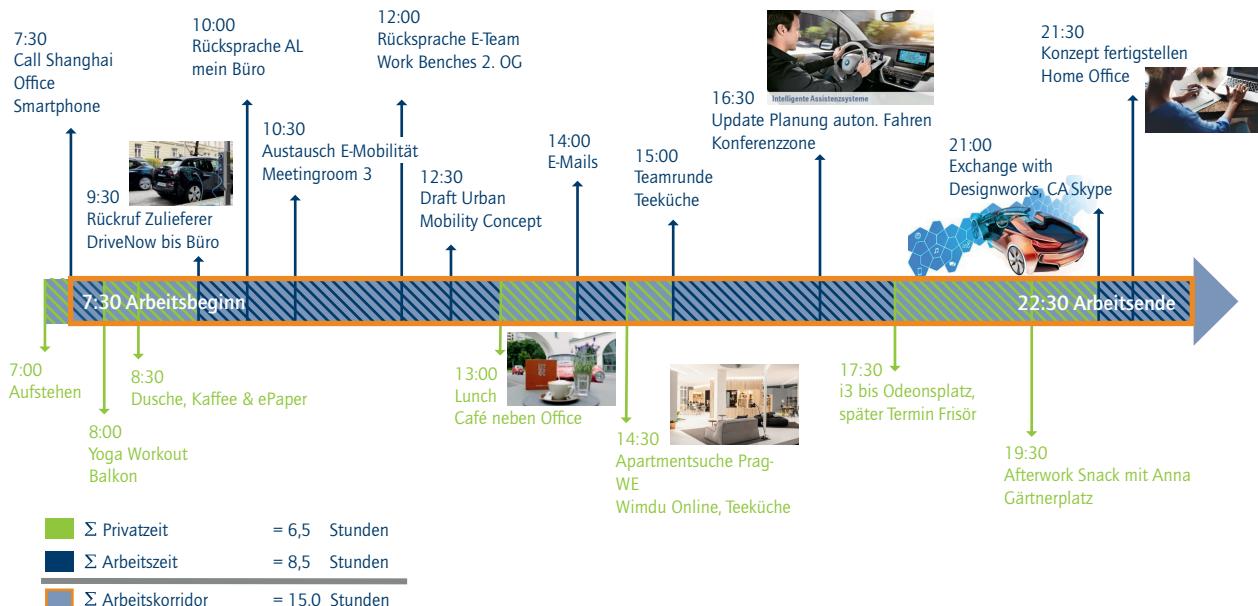
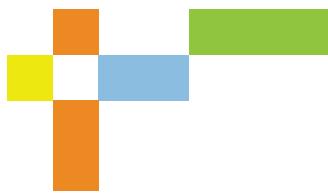


Abbildung 2: Beispiel für einen agilen Arbeitstag eines Wissensarbeiters (Quelle: BMW AG, leicht modifiziert)

Schutzmechanismus: Neben den bewährten Instrumenten zur Einhaltung der Ruhezeiten könnten die Betriebsparteien partnerschaftlich geeignete Rahmenbedingungen, insbesondere zur Ausgestaltung und Handhabung kurzer Unterbrechungen der Ruhezeiten, schaffen.

Selbstbestimmung bei der Gestaltung der Sonn- und Feiertagsruhe ermöglichen

§ 9 ArbZG: Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit

Die Regelungen des Verbots der Sonn- und Feiertagsarbeit sollten im Sinne der individuellen Selbstbestimmung flexibler gestaltet und die Freiheitsgrade der EU-Arbeitszeitrichtlinie genutzt werden. Letztere sieht eine Garantie von mindestens einem freien Tag pro Kalenderwoche vor, welcher jedoch nicht zwingend auf Sonntag fallen muss. Eine entsprechende Anpassung führt zu einer stärkeren internationalen Harmonisierung der Regelungen von Sonn- und Feiertagsarbeit. Vielfach wird der Wunsch nach mehr Zeitsouveränität direkt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geäußert. Hervorgehoben sei damit

hier, dass dies insbesondere auch eine Flexibilisierungsoption im Sinne der Beschäftigten darstellt. Eine Beschäftigung an Sonn- und Feiertagen aus betrieblichen Gründen kann aktuell bereits auf Grundlage der derzeit geltenden Ausnahmeregelungen erfolgen. Die heutigen Kriterien für die Anwendung der Sonntagsarbeit sind vor dem Hintergrund der Digitalisierung auf ihre Praktikabilität zu überprüfen.

Schutz durch Selbstbestimmung: Im Sinne des Prinzips der Freiwilligkeit einigen sich Arbeitgeber und Beschäftigte in „Double-Opt-in-Verfahren“ auf individueller Basis oder auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung, ob eine Sonn-/Feiertagsarbeit zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen ermöglicht wird.

Darüber hinaus sollten die Beschäftigten in Fragen des Zeit- und Selbstmanagements geschult werden, um nachhaltiges und gesundheitsbewusstes Arbeiten sicherzustellen. Auch Führungskräfte sollten hinsichtlich der Führung von zeitlich und örtlich flexiblen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern qualifiziert werden.

Beispiel

„Flexibel arbeiten, bewusst abschalten“ – Mobilarbeit bei BMW

Eine diverse Belegschaft benötigt je nach Lebensphase, individuellem Lebensentwurf und aktueller Arbeitssituation unterschiedliche Arbeitszeitinstrumente. Die BMW Group bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl flexibler Bausteine zur individuellen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort an, um agiles Arbeiten und eine bestmögliche Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen. Insbesondere ortsunabhängiges Arbeiten hat dabei in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Im Oktober 2013 wurde auf Basis eines zweijährigen Pilotprojekts die dauerhafte Betriebsvereinbarung „Mobilarbeit“ abgeschlossen, die im Januar 2014 konzernweit in Kraft trat. Mobilarbeit bedeutet, die Arbeitszeit bei gleichbleibendem Arbeitsvolumen flexibler aufzuteilen und umfasst alle beruflichen Tätigkeiten, die on- oder offline außerhalb des Büros durchgeführt werden. So wird durch ein Telefonat auf der Heimfahrt das Auto zum mobilen Büro und E-Mails lassen sich während der Wartezeit am Flughafen beantworten. Mobilarbeit unterstützt die internationale Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Zudem leistet sie einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wenn die Kindertagesstätte nachmittags pünktlich schließt, kann eine dringende Aufgabe abends aus dem Home Office abgeschlossen werden.



Damit das Plus an Flexibilität für alle Beteiligten einen Mehrwert liefert, basiert die Mobilarbeit auf Vertrauenskultur und baut auf den konstruktiven Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten anstelle von starren Richtlinien. Thematisiert wurde auch das Thema (Nicht-)Erreichbarkeit. Gemäß dem Kampagnen-Motto „Flexibel arbeiten, bewusst abschalten“ haben die Beschäftigten außerhalb von abgestimmten Zeiten das explizite Recht, nicht erreichbar zu sein.

Die Resonanz auf das Konzept der Mobilarbeit ist positiv. Im Jahr 2014 wurde es mit dem Personalmanagement Award des Bundesverbandes der Personalmanager sowie dem „Deutschen Betriebsrätepreis 2014“ in Gold ausgezeichnet. In einer internen Befragung, die sechs Monate nach der Einführung durchgeführt wurde, gaben 90 Prozent der Führungskräfte an, dass Mobilarbeit in ihrem Team genutzt wird; 74 Prozent arbeiteten selbst mobil. Seither ist die Nachfrage kontinuierlich gestiegen: Im Jahr 2016 nutzten bereits knapp 30.000 BMW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter (das sind rund 55 Prozent der nicht in der Produktion tätigen Beschäftigten) ganztägig oder stundenweise Mobilarbeit.



Beispiele

Innovation Lab der Munich Re

Um bestmögliche Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen, hat Munich Re im Jahr 2015 ergänzend zum bestehenden traditionellen Arbeitsumfeld eine globale Innovationsinfrastruktur mit verschiedenen Elementen etabliert. Sie unterstützt die Generierung von Ideen durch unterschiedliche Formate; eines davon ist das Innovation Lab. Es bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern räumliche, zeitliche, finanzielle und personelle Unterstützung an, um innovative Ideen – unter anderem zusammen mit Kunden – in Prototypen umzusetzen.

Ein Kernziel des Innovation Lab ist es, ein Start-up-ähnliches Umfeld zu schaffen, in dem die Beschäftigten zeitlich befristet, ausschließlich und konzentriert ihre Ideen weiterentwickeln können. Ferner bietet das Innovation Lab einen kreativitätsfördernden „Co-Working-Space“ für Teams mit Kunden sowie anderen externen Partnern.

Bei der Einführung des Innovation Lab wurde grundsätzlich entschieden, es nicht selbstständig als eigene Gesellschaft, sondern als Teil – das heißt organisatorisch als Abteilung – der Munich Re zu führen. Verschiedene Personalthemen waren dafür zu adressieren und zu regeln. So galt es, im Rahmen der gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen größtmögliche Flexibilität mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.



Neben einem geeigneten flexiblen Umgang mit dem Performance-Management für Beschäftigte in Innovationsprojekten war mit dem Betriebsrat der Umgang mit der Arbeitszeit abweichend von der bestehenden Betriebsvereinbarung für das Lab gesondert zu regeln. Die bei Munich Re üblichen Zeit erfassungsgeräte sollten im Innovation Lab bewusst nicht angebracht werden, um auch zeitlich agiles Arbeiten an Innovationsprojekten zu ermöglichen. Mit dem Betriebsrat wurde daher eine spezifische Regelung vereinbart: Im „Employee Self Service Tool“, welches es Beschäftigten erlaubt, über Anwendungsprogramme auf eigene personalbezogene Daten zuzugreifen und diese zu verwalten, wurde eine eigene Option für Zeitbuchungen mit der Bezeichnung „Innolab“ angelegt. Notwendig für einen Projektaufenthalt im Innovation Lab ist lediglich die Buchung des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes. Den Umgang mit rechtlich vorgeschriebenen und in der Zeitbuchung automatisch berücksichtigten Pausenzeiten regeln die Beschäftigten selbstverantwortlich.

Diese innerbetriebliche pragmatische Lösung mit dem Betriebsrat schaffte innerhalb des Innovation Lab der Munich Re ein innovationsförderliches Umfeld für flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten und stellte gleichzeitig den Mitarbeiter schutz sicher.

2.2.2 Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen

Eine steigende Zahl teils hochqualifizierter, gut verdienender und innovativer Talente – gerade auch im Digitalbereich – strebt keine Festanstellung mehr bei einem einzigen Arbeitgeber an. Unternehmen sind in digitalen Ökosystemen zunehmend auf die Zusammenarbeit mit diesen selbstbewussten und selbstbestimmten Freelancern angewiesen. Ihre temporäre Beschäftigung zum Beispiel auf Projektbasis wird durch die Verschärfung des Arbeits-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrechts allerdings erschwert. So befinden sich Unternehmen durch die Einbindung externer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in agile Arbeitsformen, die Schnelligkeit und Kundenfokussierung in Innovationsprozessen steigern sollen (zum Beispiel Scrum), rechtlich bereits in einer Grauzone.

2.2.2.1 Herausforderungen

Für Unternehmen wird es zunehmend überlebenswichtig, noch flexibler und schneller auf veränderte Rahmenbedingungen, Technologie- und Marktanforderungen reagieren zu können. Die klassische Projektarbeit, deren Grundlage ein im Vorfeld entwickeltes, projektiertes und vertraglich festlegbares Endergebnis ist, stößt daher an ihre Grenzen. Agile Arbeitsmethoden (zum Beispiel Scrum, Design Thinking) setzen im Gegensatz dazu auf sich selbst organisierende Teams, die ihre Arbeitsgrundlage eigenständig verändern und zum Beispiel externe Fachleute und Freelancer spontan einbinden können. Hierzu ist eine flexible Arbeitsweise mit hohen Abstimmungsfrequenzen erforderlich, da bei Vertragsschluss nur wenige Details über das final zu erstellende Arbeitsergebnis vorliegen. Unternehmen laufen daher bei Anwendung dieser Methoden Gefahr, die Tatbestände der Beschäftigung von Scheinselbstständigen oder illegaler Arbeitnehmerüberlassung zu erfüllen. Denn nach aktueller Rechtslage wird diese Form der Zusammenarbeit von internen und externen Leistungsträgern in integrierten Projektteams als „Eingliederung“ gewertet. Das bedeutet, dass die Tätigkeit eines extern von der eines intern beschäftigten nicht zu unterscheiden ist

– mit allen Konsequenzen: Nachmeldung zur Sozialversicherung, Nachzahlung von Lohnsteuer, Erlangung von Ansprüchen auf betriebliche Altersversorgung und gegebenenfalls sogar Erfüllung strafrechtlicher Tatbestände. Dabei berücksichtigt die derzeitige Gesetzgebung – verstärkt durch die aktuelle Reform des Gesetzes zur Arbeitnehmerüberlassung – zwei wesentliche Aspekte der realen Arbeitswelt nicht ausreichend:

Zum einen sind die genannten agilen Arbeitsmethoden in einer Arbeitswelt mit zunehmend komplexen und schnelllebigen Problemstellungen notwendig; ihre Stärke beziehen sie aus der flexiblen und vielfältigen Besetzung. Die Flexibilität moderner Arbeitsformen wie etwa „Crowd Working“, die keineswegs nur für einfache Mikraufgaben, sondern auch für anspruchsvollere Problemlösungen genutzt werden, sollte in einer Weise in die Prozesse eines Unternehmens einbezogen werden können, dass „Crowd Worker“ als (gleichgestellte) Teammitglieder temporär integriert werden können. Das in Politik und Gesellschaft geläufige Bild des „Normalarbeitsverhältnisses“ und die damit einhergehende Abwertung vermeintlich „atypischer“ Erwerbsformen stehen sowohl dem neuen Verständnis von Arbeit als auch den gewünschten Arbeitsweisen der wachsenden Gruppe junger, hochqualifizierter Menschen entgegen. Hier muss ein Modus gefunden werden, in dem Akteure mit unterschiedlichen selbst gewählten Erwerbsformen in innovativen Arbeitskontexten zusammenarbeiten können.

Zum anderen gibt es – insbesondere im IT-Sektor – immer mehr Selbstständige („Freelancer“), die aufgrund des hohen Verdienstes und eines hohen Grades an Selbstbestimmung kein Interesse daran haben, wie eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer behandelt zu werden.

Die Schwierigkeit, das interaktive Zusammenwirken rechtlich einzuordnen, zeigt sich auch in Konstellationen, in denen zwei gleichberechtigte Partner gemeinsam ein Thema erarbeiten. Obwohl hier weder von Scheinselbstständigkeit noch von Leiharbeitnehmerschaft die Rede sein kann, wäre nach aktueller Rechtslage zu entscheiden, bei welchem der beiden Partner die Eingliederung erfolgt, das heißt, wessen Arbeitnehmerin beziehungsweise Arbeitnehmer sich aufgrund der illegalen Arbeitnehmerüberlassung bei wem in ein Arbeitsverhältnis einklagen könnte.



Beispiele aus der Praxis

Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
<p>Zusammenarbeit mit Freelancern: Als Freelancer arbeitet Sebastian für verschiedene Unternehmen in zumeist agilen Projekten – auf Basis der Scrum-Arbeitsmethode und in selbstorganisierten Teams mit einer gut strukturierten, aber flexiblen Arbeitsweise und hohen Abstimmungsfrequenz. Dadurch ist er intensiv in die unternehmensinternen Abstimmungsverfahren eingebunden. Er verpflichtet sich als Teil des Teams, tägliche beziehungsweise wöchentliche Aufgabenpakete zu erledigen. So analysiert er beispielsweise an einem Tag einen Strom von Verbrauchsdaten, an den zwei darauffolgenden Tagen den Datenverkehr auf der Beschwerdeseite seines Kunden. Seine Arbeitswoche ist daher eng mit den Arbeitsanforderungen des Projektes verbunden.</p> <p>Nach aktueller Rechtslage riskiert das Unternehmen, das mit Sebastian zusammenarbeitet, die Tatbestände der Beschäftigung von Scheinselbstständigen zu erfüllen.</p>	<p>Freelancer, aber auch andere Freiberuflerinnen und Freiberufler wie etwa „Crowd Worker“, können als (gleichgestellte) Teammitglieder temporär in das Unternehmen integriert werden. Das Gleiche gilt für festangestellte Beschäftigte, die ohne Arbeitnehmerüberlassung in ein Scrum-Team eingebunden werden.</p>	<p>In Analogie zur Medien- und Kulturbranche werden Möglichkeiten der sozialen Absicherung moderner Arbeitsformen geschaffen, ohne dass die Freelancer ihren Status als Selbstständige verlieren.</p> <p>Wo Angestellte temporär in fremde Teams integriert werden, sollte nicht der Tatbestand der illegalen Arbeitnehmerüberlassung erfüllt sein.</p>

2.2.2.2 Lösungsansätze

Es besteht in der Arbeitsmarktforschung Einigkeit darüber, dass der Anteil externer, selbstständiger Arbeitskräfte am gesamten Arbeitsvolumen künftig steigen wird, während der von sogenannten Normalarbeitsverhältnissen stagnieren oder zurückgehen wird. Verantwortlich dafür sind Einflussgrößen wie der Wunsch von Leistungsanbietern nach Selbstständigkeit, der Wunsch von Unternehmen nach flexibler, auch kurzfristiger Einbeziehung von bestimmten Kompetenzen in Arbeitsprozesse sowie die Erleichterung von flexibler Koordination mit Dritten durch Digitalisierung und Vernetzung.⁹ Die Entwicklung wirft Fragen der sozialen Absicherung (unter anderem Krankenversicherung, Altersversorgung) von Freelancern auf. Erfahrungen mit der Künstlersozialkasse in der Medienbranche und Debatten zu alternativen Absicherungsformen in anderen Branchen könnten Hinweise für grundsätzlich denkbare Lösungsansätze geben. Selbstständige, die nicht nur vorübergehend erwerbsmäßig tätig sind und ein bestimmtes Mindesteinkommen überschreiten, könnten demnach beispielsweise 50 Prozent der gesetzlichen Sozialbeiträge in eine Kasse einzahlen, um die Vorteile einer sozialen Absicherung ähnlich der von Normalbeschäftigten zu genießen; weitere 30 Prozent könnten von

Unternehmen in die Kasse eingezahlt werden, 20 Prozent von einem Bundeszuschuss kommen. Denkbar wäre auch, generell Einkommen aus selbstständiger Arbeit mit verpflichtenden Sozialabgaben in begrenzter Höhe zu belegen, wie es in anderen Ländern (zum Beispiel der Schweiz) bereits der Fall ist.

2.2.3 Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken

Die Qualität agiler Arbeit wird durch regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten nachhaltig gesteigert. Hierbei spielt die Neuorientierung des betrieblichen Performance-Managements eine erfolgskritische Rolle. Die heutigen, auf individuelle Kontrolle ausgerichteten Modelle müssen sich weiterentwickeln zu ganzheitlichen Feedbackinstrumenten für Arbeits- und Projektteams. Mitbestimmungsprozesse sollten in der Weise angepasst werden, dass sie mehr Flexibilität ermöglichen und technisch unterstützte Feedbackinstrumente eingesetzt werden können.

9 | Vgl. Destatis 2015; BMAS 2016.

2.2.3.1 Herausforderungen

Die Erfassung der individuellen Arbeitsleistung moderner Wissensarbeiterinnen und -arbeiter erfolgt nicht mehr nur nach den klassischen Erfolgskriterien entlang der Dimensionen Zeit, Qualität und eingesetzte Ressourcen. Vielmehr ist eine mehrdimensionale Erfassung und Beurteilung erforderlich. So kann die Leistung einer Wissensarbeiterin beziehungsweise eines Wissensarbeiters (zum Beispiel im Bereich Programmierung) im Endergebnis zwar gemessen werden, wenn eine eindeutige Anforderungsdokumentation vorliegt. Doch wenn anfangs nur ein zu lösendes Problem skizziert ist, welches in dynamischen Gruppenkonstellationen gemeinsam einer Lösung zuzuführen ist, sind in der ganzheitlichen Leistungsbeurteilung viele weitere Leistungsparameter zu berücksichtigen.

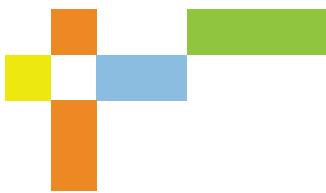
Vor diesem Hintergrund muss modernes Performance-Management einen ganzheitlichen Blick auf die Leistung der Beschäftigten richten können und das qualitative Feedback ihres Umfeldes mit einbeziehen. Daher sind insbesondere bei Führungskräften neben faktisch messbaren Erfolgskriterien wie Budget, Umsatz und Kosten auch sozio-intellektuelle Fähigkeiten zu betrachten. An die Stelle statischer jährlicher Leistungsbeurteilungen tritt kontinuierliches und transparentes Ad-hoc-Feedback, das Peer-Feedback berücksichtigt und mitarbeiter- statt führungskraftgetrieben ist. Dieses Verfahren stärkt die Zusammenarbeit und Akzeptanz im Team.

Dennoch gibt es viele offene Fragen dazu, wie in agilen Projekten und Organisationseinheiten eine gesteigerte individuelle Performance, diese betreffende Hinderungsgründe und kritische Elemente von Performance-Management adressiert werden können. Als ein Lösungsansatz zeichnet sich ab, iterativ unterstützende IT-Tools zu entwickeln und mittels Prototypen zu erproben – gegebenenfalls in Absprache mit dem Betriebsrat und der Führungskräftevertretung. Dabei sind insbesondere die Persönlichkeitsrechte von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wahren und der Schutz personenbezogener Daten sicherzustellen.

Modernes Performance-Management wird im Fall der Einführung und Anwendung von ganzheitlichen Feedbackinstrumenten wie beispielsweise einer Instant Feedback-App oftmals durch Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von IT-Werkzeugen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, siehe auch Kapitel 4.2.2) tangiert. Dies kann dazu führen, dass sich der Fokus der Diskussion vom Performance-Management zu technischen Implikationen des begleitenden IT-Tools verschiebt – mit der Gefahr nicht sachgerechter Lösungen. Ferner gelten die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Gestaltung von Personalfragebögen (§ 94 BetrVG), die den Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechts der Beschäftigten sowie deren Recht auf informationelle Selbstbestimmung sicherstellen sollen.

Beispiele aus der Praxis

Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
Unmittelbares Feedback per App: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußern immer häufiger den Wunsch, aktiv in den Prozess des Performance-Managements eingebunden zu werden und Transparenz über ihre Gesamtleistung zu erhalten. Die Einführung einer Instant Feedback App, die unmittelbar beiderseitiges Feedback einholt, kann derzeit durch die notwendige Zustimmung der betrieblichen Mitbestimmung unter anderem auch zur Einführung von IT-Werkzeugen verzögert werden.	Ganzheitliches, kontinuierliches Feedback wird über moderne Tools wie Instant Feedback-Apps ermöglicht. Dadurch entstehen Partizipation und Transparenz über Netzwerke wie auch Feedbackgeber und -nehmer über alle Beschäftigengruppen hinweg (Führungskräfte, außertariflich und tariflich Beschäftigte).	Die betriebliche Mitbestimmung sollte dem autonomen Umgang der Beschäftigten mit modernen Feedbackinstrumenten mehr Raum geben. Sie sollten frei entscheiden können, ob sie beispielsweise via Apps mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und ihnen Feedback geben möchten.



2.2.3.2 Lösungsansätze

Die digitale Transformation und mit ihr einhergehende Anforderungen an modernes Performance-Management erfordern eine Neuorientierung der Leistungsbeurteilung als Instrument der Mitarbeiterförderung. Dabei müssen die Beschäftigten einschließlich ihrer Fähigkeit und Reife zur individuellen Selbstbestimmung verstärkt in den Fokus gestellt und Regelungen zur Mitbestimmung des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten wie auch im Zusammenhang mit Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen angepasst werden.¹⁰

Anpassung der Mitbestimmung

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Regelungen zur Mitbestimmung des Betriebsrates bei Instant Feedback-Apps oder anderen IT-gestützten Tools zur Unterstützung von Feedbackprozessen müssen in der Weise flexibilisiert werden, dass deren Einführung und Anwendung nicht allein schon deshalb mitbestimmungspflichtig ist, weil dies grundsätzlich für die Einführung und Anwendung von IT-Tools gilt. Wenn die App ausschließlich der Feedbackübermittlung und nicht der Leistungs- und Verhaltenskontrolle dient, sollte ihre Einführung und Nutzung nicht der Mitbestimmung unterliegen müssen.

Schutz durch Selbstbestimmung: Die Beschäftigten können frei entscheiden, ob sie beispielsweise via Apps mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und in den beiderseitigen IT-gestützten Feedbackprozess eingebunden werden möchten.

Personalfragebögen, Beurteilungsgrundsätze

§ 94 BetrVG

Die bestehenden Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung bei Personalfragebögen und der Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen sollten mit einem Negativkatalog konkreter gefasst werden, um deutlich zu machen, dass beispielsweise offenes Feedback nicht zu den Beurteilungsgrundsätzen gehört, die mitbestimmungspflichtig sind. Dies gilt insbesondere, wenn sich das Feedback lediglich auf Fragen der Kommunikation, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur bezieht und nicht im Zusammenhang mit der Gestaltung von Entgelt oder Karriere steht.

2.2.4 Mitarbeiterspezifisches Skill-Management fördern

Die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert ein stetiges Aktualisieren und Aufbauen von Kompetenzen („Skills“). Unternehmen und Beschäftigte haben dabei eine gemeinsame Verantwortung zur Sicherung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Transparenz über individuell vorhandene und benötigte Skills sollte dabei helfen, zielgerichtet und eigenverantwortlich Qualifikationsmaßnahmen passgenau und bedarfsgerecht umzusetzen. Der Einsatz von digitalen Tools ermöglicht die für agiles und flexibles Skill-Management erforderliche Reaktionsgeschwindigkeit.

2.2.4.1 Herausforderungen

Der mit der Digitalisierung einhergehende Wandel in Arbeits- und Organisationsprozessen verändert auch Anforderungs- und Jobprofile; neu ist dabei die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Skill Shift vollzieht. Lebenslanges Lernen ist hier einer der wichtigsten Schlüssel, um die Chancen der digitalen Transformation wirksam in gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und Geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen sowie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu sichern (siehe auch Kapitel 3).

Für eine gezielte, auf individuelle Bedarfe ausgerichtete (Weiter-)Entwicklung muss es die Möglichkeit geben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen („Skills“) und möglicherweise vorhandene Defizite („Skill-Gaps“) individuell erfassen und identifizieren können. Auf diese Weise können passgenaue Qualifizierungsangebote und -formate entwickelt werden. Für Führungskräfte bedeutet das beispielsweise, dass sie im Kontext zunehmend geforderter hybrider Kompetenzen neben der fachlichen Kompetenz und den generellen Management-Kompetenzen auch ihre Fähigkeiten in Bezug auf Technik (zum Beispiel Wissen über Funktionsweisen des Internet of Things) und Daten (beispielsweise im Sinne einer Urteilsfähigkeit hinsichtlich der Verwertbarkeit immer größerer Datenmengen) erfassen und kontinuierlich ausbauen können. Den vielschichtigen Einsatzmöglichkeiten dieser sogenannten „Skill-Datenbanken“ (von

10 | „Unter Personalfragebögen i. S. d. § 94 BetrVG sind formularmäßig gefasste oder schematisierte Zusammenstellungen von Fragen über die persönlichen Verhältnisse, Kenntnisse und Fähigkeiten eines Bewerbers oder eines im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmers zu verstehen. (...) Unter allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen sind Regelungen zu verstehen, die die Bewertung des Verhaltens oder der Leistung der Arbeitnehmer objektivieren und sich nach einheitlichen, für die Beurteilung jeweils erheblichen Kriterien ausrichten sollen. Mit ihnen soll ein einheitliches Vorgehen bei der Beurteilung und ein Bewerten nach einheitlichen Maßstäben ermöglicht werden, damit die Beurteilungsergebnisse miteinander vergleichbar sind“ (Quelle: Haufe 2017).

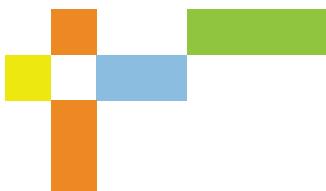
strategischer Personalplanung über Weiterbildung bis hin zu Projektressourcenplanung) fehlt derzeit noch eine adäquat geregelte Grundlage in der Mitbestimmung.

Mitarbeiterorientiertes Skill-Management erfordert ein frühzeitiges Reagieren auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Verschiebungen von Berufs- und Fähigkeitsprofilen und sichert folglich die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit tragen sie und der Arbeitgeber eine geteilte Verantwortung (siehe auch Kapitel 3).

Die Erstellung eines mitarbeiter spezifischen Skill-Profs für ein passgenaues individuelles Skill-Management mittels Kopplung von Daten aus beruflich orientierten Netzwerken (beispielsweise LinkedIn oder XING), die die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter freiwillig und explizit für diesen Zweck freigibt, mit qualifizierten im Unternehmen gewonnenen Daten wird derzeit durch strenge Regelungen zur Datenverarbeitung und -nutzung im Beschäftigungsverhältnis verhindert.

Beispiele aus der Praxis

Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
<p>Skill-Erfassung: Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter überträgt/transferiert freiwillig Skill-Informationen automatisiert auf das Unternehmensprofil.</p> <p>Sofern Informationen aus einem externen Skill-Profil (XING, LinkedIn) hinzugezogen werden oder vice versa, stellt sich jedoch die Frage, wie es sich mit den Rechten an den Informationen und mit dem Datenschutz verhält.</p>	<p>Daten und Erfahrungen können auch aus internen Quellen in (externe) beruflich orientierte Netzwerke übertragen werden und vice versa.</p>	<p>Erweiterung beim Datenschutz um die Möglichkeit eines beiderseitigen Informationsaustausches.</p>
<p>Skill-basierte Qualifizierung: Die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer beziehungsweise eines Beschäftigten lassen mit Blick auf künftige Anforderungen einen Entwicklungsbedarf erkennen.</p>	<p>Die Beschäftigten ergreifen proaktiv die Initiative und stellen ihr jeweiliges Qualifizierungsprogramm zusammen.</p> <p>Insgesamt gestalten sie ihren Lernprozess – nach ihren jeweiligen Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich. Der Arbeitgeber schafft vor allem lernförderliche Arbeitsbedingungen und begleitet die Beschäftigten in ihrem Lernprozess.</p>	<p>Mitbestimmung: Die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von IT-Tools sowie zur Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen und zum Einsatz von Online-Schulungstools sollten dahingehend angepasst werden, dass sie eine schnelle und konsequente Ausrichtung der Weiterbildungsangebote an individuellen und betrieblichen Bedarfen fördern.</p>



2.2.4.2 Lösungsansätze

Anpassung der Mitbestimmung

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG/§ 98 Abs. 1 BetrVG

Agiles Arbeiten erfordert die Möglichkeit, mitarbeiter spezifische Qualifizierungsinhalte abzuleiten sowie Skills und mögliche Skill Gaps fortlaufend und zeitaktuell mittels IT-Tools zu erfassen. Die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung von IT-Tools sowie zur Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen und zum Einsatz von Online-Schulungstools sollten dahingehend angepasst werden, dass sie eine schnelle und konsequente Ausrichtung der Weiterbildungsangebote an individuellen und betrieblichen Bedarfen noch stärker fördern (siehe auch Kapitel 3.5 und Kapitel 4.2.2).

Flexibilisierung der Möglichkeiten zur Datenerhebung

Für die Erstellung eines aussagekräftigen mitarbeiter spezifischen Skill-Profiles sind viele Datenquellen von Bedeutung: intern geregelt wie auch extern (freiwillig) bereitgestellte Daten.

Schutz durch Selbstbestimmung: Die zuvor genannten Lösungsansätze müssen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können demnach selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang einzelne Daten für einen gemeinsam abgesteckten Bereich möglicher Auswertungen freigegeben werden („Opt-in“-Zustimmungsverfahren), und diese Freigabe jederzeit widerrufen.

Selbst wenn die Kopplung der Daten auf freiwilliger Basis erfolgt, müssen sich Unternehmen der Frage nach dem verantwortungsvollen Umgang mit jenen Beschäftigten stellen, die dieser Kopplung widersprechen beziehungsweise sich unter Druck gesetzt fühlen, ihre Zustimmung aus Gründen der sozialen Erwünschtheit zu geben. Des Weiteren stellt sich für Unternehmen die Frage, wie eine Qualitätssicherung der gekoppelten Daten der Beschäftigten aus beruflich orientierten Netzwerken sicher gestellt werden kann.

Beispiel

Strategisches Skill-Management bei der Telekom

In einem Pilotprojekt zum strategischen Skill-Management erprobte die Deutsche Telekom seit 2016 die Ermittlung und Adressierung von Skill-Lücken und den daraus resultierenden Qualifizierungsbedarf. Dazu werden in einem ersten Schritt Skill-Profile auf Basis von Stellenbeschreibungen und eines Skill-Katalogs durch Führungskräfte definiert und zugeordnet. Anschließend schätzen die Beschäftigten und die jeweilige Führungskraft die vorhandenen Skills ein und besprechen individuelle Skill-Lücken im Entwicklungsdialog. Bei Bedarf werden Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Darüber hinaus ermöglicht die Skill-Datenbank auch die bereichsweite Ermittlung des Skill-Entwicklungsbedarfs und ermöglicht somit auch bereichsweite Qualifizierungsinitiativen.



Darüber hinaus setzt die Deutsche Telekom seit Anfang 2017 im Kommunikationsbereich ein mitarbeiter spezifisches Skill-Management sowohl für die projekt- und aufgabenorientierte Ressourcenzuordnung als auch für die individuelle Weiterentwicklung ein. Dabei wird auf einem bestehenden Skill-Management-System aufgebaut, welches die Profildaten der Beschäftigten zweckorientiert einsetzt. Das ressourcenbasierte Skill-Management-Instrument kommt derzeit auf freiwilliger Basis für rund 200 Beschäftigte zum Einsatz. Durch das Einpflegen von Projekterfahrungen in die Datenbank und den stetigen Dialog mit Vorgesetzten können vorhandene ebenso wie erforderliche Skills kontinuierlich konsolidiert und erweitert werden. Dies ermöglicht eine individuelle (Weiter-)Qualifizierung der Beschäftigten sowie eine effiziente Mitarbeiterbeschaffung und -einsatzplanung.

2.3 Fazit/Kernbotschaften

- **Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen durch Agilität steigern**

Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten, um auf veränderte Kundenwünsche und Rahmenbedingungen eingehen und weiterhin innovations- und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Flexibles, agiles und selbstbestimmtes Arbeiten ist hierbei ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Steigerung von Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.

- **Nicht mehr, sondern flexibler arbeiten – neue Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen**

Die heutigen Arbeitszeitregelungen stammen größtenteils noch aus dem Industriezeitalter und begrenzen neue Möglichkeiten des flexiblen und selbstbestimmten Arbeitens. Neue Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen sollten größere Freiräume zur Arbeitszeitgestaltung schaffen, die stärker als bislang sowohl individuellen Bedürfnissen (beispielsweise im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben) als auch den betrieblichen Anforderungen (beispielsweise in Innovationsprojekten mit agilen Methoden) entsprechen. Zustimmungsverfahren in Form individueller „Optins“ zu den neuen Regelungen würden das Prinzip „Schutz durch Selbstbestimmung“ sichern; die Dokumentation der Arbeitszeiten würde weiterhin vor Missbrauch schützen.

- **Hindernisse für die Zusammenarbeit mit Freelancern abbauen**

Eine steigende Zahl teils hochqualifizierter, gut verdienender und innovativer Talente – gerade auch im Digitalbereich – strebt keine Festanstellung mehr bei einem einzigen Arbeitgeber an. Unternehmen sind zunehmend auf die

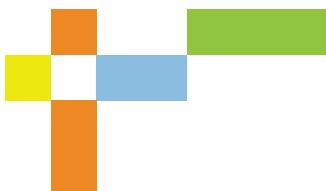
Zusammenarbeit mit diesen selbstbewussten und selbstbestimmten Freelancern angewiesen. Die temporäre Beschäftigung freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel auf Projektbasis, wird durch die Verschärfung des Arbeits-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrechts allerdings erschwert. So befinden sich Unternehmen durch die Einbindung externer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in agile Arbeitsformen, die Schnelligkeit und Kundenfokussierung in Innovationsprozessen steigern sollen (zum Beispiel Scrum), rechtlich bereits in einer Grauzone.

- **Mitarbeiter spezifisches Skill-Management fördern**

Die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert ein stetiges Aktualisieren und Aufbauen von Kompetenzen. Unternehmen und Beschäftigte haben dabei eine gemeinsame Verantwortung zur Sicherung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Transparenz über individuell vorhandene und benötigte Skills sollte dabei helfen, zielgerichtet und eigenverantwortlich Qualifikationsmaßnahmen passgenau und bedarfsgerecht umzusetzen. Der Einsatz von digitalen Tools ermöglicht die für agiles und flexibles Skill-Management erforderliche Reaktionsgeschwindigkeit. Das folgende Kapitel vertieft das Thema lebenslanges Lernen.

- **Mit neuen Feedbackinstrumenten das Performance-Management stärken**

Die Qualität von (agiler) Arbeit wird durch regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten nachhaltig gesteigert. Hierbei spielt die Neuorientierung des betrieblichen Performance-Managements eine erfolgskritische Rolle. Die heutigen, auf individuelle Kontrolle ausgerichteten Modelle müssen sich weiterentwickeln zu ganzheitlichen Feedbackinstrumenten für Arbeits- und Projektteams. Mitbestimmungsprozesse sollten in der Weise angepasst werden, dass sie mehr Flexibilität ermöglichen und technisch unterstützte Feedbackinstrumente leichter eingesetzt werden können.



3 Handlungsfeld lebenslanges Lernen

3.1 Ausgangslage

Die digitale Transformation verändert unser Verständnis von Arbeit und geht mit einem Wandel in Richtung datenbasierter Geschäftsmodelle, digitaler Ökosysteme und einer Plattformökonomie einher. Der demografische Wandel kommt auch in Unternehmen an; Unternehmensorganisationen richten ihre Organisation auf Agilität aus. Diese Entwicklungen erfordern Anpassungsleistungen und das stetige Dazulernen aufseiten der Beschäftigten und des Arbeitgebers. Generell wird dieser Trend zu einem erheblichen Skill Shift führen: Die Digitalisierung in Unternehmen kreiert neue Tätigkeiten und Jobs – bestehende Tätigkeiten und Jobs verändern sich und werden teils deutlich anspruchsvoller. Angeeignetes Wissen und erworbene Kompetenzen unterliegen einer immer kürzeren Halbwertzeit und müssen kontinuierlich und flexibel weiterentwickelt werden.

Im Zuge der digitalen Transformation werden der Zugang zu und der Zugriff auf Wissen in vielfacher Hinsicht erleichtert. Dadurch ergeben sich erweiterte Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und Offenheit für lösungsorientiertes Handeln. Zugleich eröffnet die Transformation vielfältige neue Möglichkeiten, im und durch das berufliche Handeln zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Der Begriff des lebenslangen Lernens erhält damit eine erweiterte Bedeutung: Lernen findet, vom Arbeitgeber unterstützt, stärker arbeitsintegriert, kumulativ und kontinuierlich, durch Feedbackmechanismen begleitet und dadurch zielorientierter statt.

Lebenslanges Lernen ist einer der wichtigsten Schlüssel, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nachhaltig zu sichern und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen.

Die Vision: Damit lebenslanges Lernen zur Selbstverständlichkeit wird, bieten Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lernförderliche Arbeitsplätze und unterstützen aktiv

die individuellen Lernprozesse: Dabei gibt es keine generischen, allgemein passenden „One-Size-Fits-All“-Lösungen; selbstbestimmtes und bedarfsgerechtes Lernen muss immer mehr zur Selbstverständlichkeit werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen systematisch und kontinuierlich „On the Job“ und „On Demand“ (informelles Lernen), nutzen bedarfsoorientiert klassische Angebote der Fort- und Weiterbildung (formelles Lernen) und greifen selbstbestimmt auf neue digitale Lernangebote zurück (zum Beispiel MOOCs). Sie profitieren dabei in der Breite – vor allem auch in allen Altersschichten – von passgenauen Qualifikationen und einer hohen persönlichen Lernfitness. Die Unternehmens- und Führungskultur unterstützt generell diese Entwicklung. Nach dem Prinzip „Geteilte Verantwortung“ leisten Arbeitgeber, Beschäftigte und die Gesellschaft jeweils ihren Beitrag zur Stärkung des lebenslangen Lernens, um ein zentrales „Versprechen“ der digitalen Transformation einzulösen: sie im Sinne einer gesellschaftlichen Win-Win-Situation gestalten zu können.

Die Herausforderung: Deutschland gilt als Land der „Weiterbildungsmuffel“ – besonders in der Altersgruppe der über Fünfzigjährigen.¹¹ Die Aneignung neuer Kenntnisse und Kompetenzen, insbesondere im Kontext der Digitalisierung und Diversifizierung, sowie die nachhaltige Gesundheitsförderung der Beschäftigten angesichts des demografischen Wandels¹² werden jedoch zunehmend zur entscheidenden Voraussetzung für die Sicherung der individuellen Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit. Die Befähigung aller Beschäftigten zu mehr Selbstreflexion und eine geteilte Verantwortung von Arbeitgebern und Beschäftigten für Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit sind dabei von zentraler Bedeutung. Monetäre Anreize sind in diesem Zusammenhang selten zielführend, da sie höchstens kurzfristige Effekte haben und langfristig sogar das Eigeninteresse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterminieren drohen.

3.2 Motivation und Lernerfolg durch Selbstbestimmung und Selbstmanagement – Impulse aus der Forschung

Wer lebenslang lernt, leistet einen entscheidenden Beitrag zum Erhalt seiner Beschäftigungsfähigkeit. Dieser Zusammenhang ist wissenschaftlich belegt und entspricht vielfach gemachten

11 | Der Anteil der Personen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren, die bei Befragungen im Rahmen der Arbeitskräfteerhebung der EU angaben, im Vormonat der Befragung an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben, belief sich im Jahr 2015 in Deutschland auf 8,1 Prozent. Die Weiterbildungsbeteiligung in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen lag bei lediglich 3,1 Prozent (vgl. Eurostat 2016).

12 | Vgl. Schulz et al. 2017; Storm et al. 2016.

Erfahrungen aus der Praxis. Und trotzdem ermuntert er viele Beschäftigte nicht zwangsläufig zum Lernen: Zwar sind sie vielleicht grundsätzlich vom Nutzen des lebenslangen Lernens überzeugt, wollen sich aber entweder nicht selbst engagieren und verändern (Motivationsdefizit), oder sie sind zwar motiviert, zeigen aber kein kongruentes Verhalten (Umsetzungsdefizit).¹³

In diesem Kontext muss das Selbstmanagement der Beschäftigten mit Blick auf ihren eigenen Lernprozess unterstützt werden: Damit wird eine Individualisierung der Weiterbildung erreicht und ein möglichst effektiver Weg gewählt, um Lernmotivation und Lernerfolg zu fördern. Erkenntnisse aus der Forschung helfen zu verstehen, wie Unternehmen beides effektiv begünstigen können. Die folgenden Ausführungen dazu greifen auf ein international anerkanntes und in der Praxis erfolgreich erprobtes Modell zur Schaffung von Lernmotivation zurück.¹⁴

3.2.1 Lernmotivation: mehr als Reaktion auf Anreize

Wer Lernmotivation fördern will, muss nicht nur Anreize für das Lernen schaffen und avisierte Lernziele für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent machen; er muss auch ihre Motive kennen, aus denen sie sich teils dagegen entscheiden, Lernangebote wahrzunehmen.¹⁵ Der individuelle Abwägungsprozess für und wider das Lernen ist zentral für die Lernmotivation und entsprechende Verhaltensänderungen. Hierzu müssen drei Bedingungen gleichzeitig erfüllt sein:

1. Beschäftigte müssen im Lernen einen konkreten **Nutzen** sehen (zum Beispiel Erwerb neuer Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die das Kompetenzprofil bedarfsgerecht ergänzen, mehr Verantwortung, mehr Anerkennung).
2. Sie müssen sich der **Unterstützung** gewiss sein, die zur Erreichung dieses Nutzens erforderlich ist (durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, das Team und/oder das betriebliche Klima), und die Erwartung haben, die neuen Kompetenzen auch einsetzen zu können (zum Beispiel im Rahmen neuer und herausfordernder Aufgaben mit entsprechenden Zielvereinbarungen).
3. Sie müssen davon überzeugt sein, die **Fähigkeiten** zur Erreichung dieses Nutzens auch tatsächlich zu besitzen (Selbstwirksamkeitserwartung/Fähigkeitsüberzeugung).

Unternehmen verfügen über entscheidende Hebel, um die Erwartungen der Beschäftigten in allen drei Bereichen positiv zu beeinflussen: Im Sinne einer klassischen „Bringschuld“ stellen sie geeignete Ressourcen beziehungsweise Lernangebote zur Verfügung, schaffen lernförderliche Arbeitsbedingungen sowie eine Unternehmens- und Führungskultur, die die Nutzen- und Unterstützungserwartung der Beschäftigten aktiviert. Zudem können sie – und dieser Aspekt findet in der Praxis oft noch zu wenig Berücksichtigung – auch die „Holkompetenz“ der Beschäftigten stärken: durch Maßnahmen zur Förderung der individuellen Lernfitness, also der Fähigkeit zum Lernen im Allgemeinen.

3.2.2 Lernfitness: Trainingssache – keine Altersfrage

„Lernfitte“ Beschäftigte kennen Möglichkeiten und Grenzen des Lernens. Sie setzen sich auf dieser Grundlage Lernziele, die spezifisch, messbar, anspruchsvoll/attraktiv, realistisch und terminiert (SMART) sind, und steuern ihren Lernfortschritt selbstständig. Lernfitness beschreibt eine Kompetenz, die durch Training gezielt aufbaubar ist und durch Übung aufrechterhalten werden kann.¹⁶

Untersuchungen der Jacobs University zeigen jedoch, dass bis zu 40 Prozent der Beschäftigten aller Altersgruppen fälschlicherweise die Auffassung vertreten, Ältere könnten nicht mehr so gut lernen wie Jüngere.¹⁷ Betrachtet man nur die Altersgruppe der über Fünfzigjährigen, so steigt der Anteil auf über 70 Prozent. Diese stereotypen Glaubenssätze aufzubrechen, ist ein entscheidender Ansatzpunkt für Lernfitness-Trainings.

Wie können Beschäftigte ihre Lernfitness steigern?

Grundansatz von Lernfitness-Trainings ist der Aufbau von Fertigkeiten des Lern-Selbst-Managements. Anhand individueller Fallbeispiele aus ihrem jeweiligen Qualifizierungsalltag erarbeiten sich die Beschäftigten Strategien, um ihre eigenen Lernvorbehalte zu hinterfragen und Lösungen hierfür zu finden. In gezielten Lernexperimenten machen sie die Erfahrung, über weit mehr Lernreserven zu verfügen, als sie sich bislang zugeschrieben haben – und auf die sie sich künftig stützen können. Zudem erproben die Teilnehmenden Strategien der Selbstverpflichtung sowie der Lernplanung und -kontrolle.

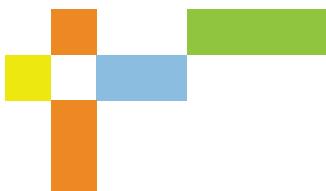
13 | Vgl. Lippke/Steinkopf 2017; Lippke et al. 2011.

14 | Vgl. Beier/Kanfer 2009.

15 | Vgl. Stamov Roßnagel 2016.

16 | Vgl. Stamov Roßnagel 2015.

17 | Vgl. z. B. Stamov Roßnagel/Richter 2014.



Lernfitness-Trainings steigern die Lerneffizienz, was sich in einer Lernzeitersparnis von bis zu 20 Prozent äußern kann.¹⁸ Das gilt auch für Beschäftigte über fünfzig Jahre sowie Produktionsbeschäftigte auf vergleichsweise niedrigen Qualifikationsstufen. Zusätzlich zur Lernzeitersparnis zeigen die Teilnehmenden auch ein höheres Lernselbstvertrauen und äußern positivere Einstellungen zum Nutzen von Weiterbildung und zur Belastung durch das Lernen.¹⁹ Empirische Untersuchungen legen nahe, dass die Lernorientierung in jeder Alters- und Berufsgruppe positiv gestaltet und umfassende Lernfitness aufgebaut werden kann. Voraussetzung dafür ist eine lernförderliche Führungs- und Teamkultur.²⁰

3.2.3 Selbstwirksamkeit der Beschäftigten unterstützen

Unternehmen können die Lernaktivitäten ihrer Beschäftigten nicht durch pauschale Vorgaben reglementieren und steuern. Vielmehr müssen sie als Lernunterstützer und -begleiter agieren und Angebote der (Weiter-)Qualifizierung auch an den Interessen sowie Bedarfen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichten. Vor allem geht es darum, sie im Aufbau ihrer Lernfitness zu unterstützen und sie so zu mehr Selbstwirksamkeit (Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Erreichung der gewünschten Ziele) zu befähigen.

Der Staat kann einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Selbstwirksamkeit der Beschäftigten leisten, indem er ihr Engagement sowie das von Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten sinnvoll flankiert: Ein branchenübergreifendes nationales Kompetenz-Monitoring könnte beispielsweise dazu dienen, neue chancenreiche technologische Wertschöpfungsfelder frühzeitig zu erkennen, und es Beschäftigten und Arbeitgebern erleichtern, passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen für gemeinsame Lernziele und -vorstellungen auszuarbeiten. Eine frühe Verankerung des Themas Lernfitness bereits in Schule und Hochschule legt den Grundstein für erfolgreiches lebenslanges Lernen.

Überlegungen, die Bundesagentur für Arbeit (BA) in eine lebensbegleitende Weiterbildungsagentur umzuwandeln, sind

dagegen weder zielführend noch praktikabel. Die Weiterbildung ist originäre Aufgabe der Unternehmen; sie kennen die konkreten betrieblichen Weiterbildungsbedarfe am besten und können passgenaue Angebote machen. Bei der Übergangs- und Anschlussqualifizierung hingegen spielen die Angebote der BA eine entscheidende Rolle zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

Wie können Unternehmen ihre Beschäftigten im Aufbau ihrer Lernfitness unterstützen und sie so zu selbstbestimmtem Lernen und selbstwirksamem Handeln befähigen?

- Individuelle Motive für „Nicht-Lernen“ adressieren – zum Beispiel in individuellen Coachings, durch Zeitmanagement, Lernoptionen und Kompensation von Ausfallzeiten durch Teilnahme oder Bereitstellung von Lernoptionen (formell und informell)
- Selbstwirksamkeit stärken – durch größere individuelle Entscheidungsspielräume, Rollenmodelle und Lernpatenschaften, positive Verstärkung/Feedback und vielfältiges Erfahrungslernen inklusive Erfolgserfahrungen („Mastery Experience“)
- Individuelle Begleitung des Lernprozesses – zugeschnitten auf persönliche Bedarfe und Interessen sowie mit Blick auf den Lernerfolg
- Verschiedene Weiterbildungs- und Lernangebote sowie bedarfsgerechte Zugänge schaffen – für selbstgesteuertes Lernen und Peer-Learning
- Nutzen des lebenslangen Lernens immer wieder hervorheben – auf individueller, Team- und organisationaler Ebene (intrinsische Motivation/Lernen muss Freude machen, Beschäftigungsfähigkeit und Anreize/Nutzen)
- Lernförderliches Klima und günstige Randbedingungen aufbauen – auf allen Betriebs- und Führungsebenen

18 | Vgl. Stamov Roßnagel/Richter 2014.

19 | Vgl. auch Stamov Roßnagel/West 2014.

20 | Vgl. z. B. Stamov Roßnagel 2016; Linnenschmidt et al. 2015; Schulz et al. 2017.

3.3 Lebenslanges Lernen zielgruppengerecht fördern: drei Fallbeispiele

Drei übergeordnete Trends werden das lebenslange Lernen in Zukunft prägen; die digitale Transformation ist dabei Treiber und Befähiger („Enabler“) zugleich.

Diese Trends sind vor allem Ausdruck einer noch konsequenteren Ausrichtung des Lernens an den individuellen Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den neuen Anforderungen, die sich für Unternehmen in der digitalen Transformation ergeben.

Anhand dreier Personas werden im Folgenden beispielhaft einige Herausforderungen des lebenslangen Lernens veranschaulicht und zielgruppenspezifische Handlungsansätze präsentiert.

Zukunftstrends zum lebenslangen Lernen

1. Flexibles Lernen

Lernen ist zeit- und ortsunabhängig, mobil und „Just in Time“ möglich.

Prinzip: „Ich entscheide, wann und wo ich lerne.“

2. Partizipatives Lernen

Durch die zunehmende Orientierung an „Wir-Qualitäten“ wird Lernen verstärkt Ausdruck von Kooperation, „Co-Creation“ und „Co-Working“.

Prinzip: „Ich lerne, lehre, vernetze mich und arbeite mit anderen zusammen.“

3. Lernen in Netzwerken

Netzwerke ersetzen beziehungsweise ergänzen Institutionen als bevorzugte Lernumgebungen.

Prinzip: „Ich entscheide abhängig vom konkreten Bedarf an meinem Arbeitsplatz, wie und was ich lerne, und stehe dabei im engen Austausch mit einer „Peer-group“ innerhalb und außerhalb des Unternehmens.“



3.3.1 Der Manager

Sebastian

Leiter Produktion und Instandhaltung in der Automobilbranche



Alter: 51
Beruf: Ingenieur
Berufserfahrung: 25 Jahre
Ausbildung: Diplomingenieur

„Ich erreiche all meine beruflichen Ziele – auch ohne meine wertvolle Zeit für Seminare zu verwenden.“

Meine Aufgaben

Als Leiter Produktion und Instandhaltung verantworte ich Planung sowie Überwachung der gesamten Produktion unserer innovativen Licht- und Sensoriksysteme. Dabei beachte ich stets ökonomische, qualitative wie auch sicherheitstechnische Gesichtspunkte. Das betrifft sowohl den Maschinen- und Materialeinsatz als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mein Team besteht aus 62 Mechanikerinnen und Mechanikern und Ingenieurinnen und Ingenieuren, verteilt über mehrere Länder.

Mein Job

Verantwortung: Disziplinarische und funktionale Führungsverantwortung über vier Teams

Arbeitsmodus: Projektbasiert, Multitasking, auch Telefon-Konferenzen um Mitternacht, hohe Komplexität, erfordert viele kurzfristige Entscheidungen

Unternehmen: Internationaler Konzern, >100.000 Beschäftigte

Branche: Automotive, e-Mobility

Weiterbildungsansätze bisher

- Transitionsprogramme im Zuge der Berufung auf eine (neue) Führungsposition
- Sensibilisierung für das Thema Digitalisierung (Workshops, Diskussionsrunden, soziale Netzwerke)
- Breites Lernangebot, differenzierte Lernformen
- Keine Entlastung im Arbeitsalltag durch Delegation von Aufgaben
- Nominierungsprozesse durch Vorgesetzte
- Eigentümerkultur („Ownership Culture“) bezogen auf den Kompetenzaufbau
- Schaffung von Netzwerken für kollegialen Austausch

Vision für lebenslanges Lernen

- Lebenslanges Lernen wird top-down vorgelebt
- Verschmelzung von Arbeits- und Lernwelten
- Führungskraft wird vom Nutzer zum Beteiligten
- Neue Karrieresystematik/„Job Rotation“
- Nutzung von Coaching-Angeboten
- Fokussierte Ansprache auch älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Arbeit in altersdiversen Teams, vor allem bei komplexen Problemlösungen
- Ausbau des Angebots digitaler/viraler Lernnuggets
- Eigentümerkultur („Ownership Culture“) ist selbstverständlich
- (Lern-)Erfahrungen und Austausch in neuen Umgebungen („Immersive Learning Journeys“)
- Stärkung der Feedbackkultur

3.3.1.1 Besondere Herausforderung

Sebastian erachtet kontinuierliches Lernen für sich selbst nicht als Notwendigkeit. Weiterbildungsangebote nimmt er seit Jahren nicht mehr wahr – vor allem mit Verweis auf seine hohe Arbeitsbelastung. Er verlässt sich auf bisherige Erfolgsmuster seiner Arbeit, die er ohne konkretere Reflexionen immer wieder anwendet. Er ist stolz auf sein Erfahrungswissen und sein umfassendes Detailwissen zu sämtlichen Vorgängen in seinem Verantwortungsbereich. Das Delegieren von Aufgaben fällt ihm schwer. Neuerungen im Produktionsablauf steht er skeptisch gegenüber; Industrie 4.0 hält er für einen Hype.

3.3.1.2 Handlungsansätze

Lebenslanges Lernen muss **top-down vorgelebt** werden. Sebastian braucht Vorbilder im Unternehmen, die ihm zeigen, dass gerade auch Führungskräfte sehr wohl von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren können. Gleichzeitig müssen Sebastians Vorgesetzte ihm vermitteln, dass Weiterbildung ein Hebel zur Erreichung der Geschäftsziele ist. Aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Kompetenzbedarfe müssen entsprechend systematisch und offen kommuniziert und mit den vorhandenen Fähigkeitsprofilen der Manager abgeglichen werden; eine offene Feedbackkultur und ein individuelles Coaching sind dabei für die persönliche Weiterentwicklung unerlässlich. Sebastians „Lernfähigkeit“ sollte Bestandteil seines Performance Reviews sein.

Sein Arbeitgeber muss Sebastian Angebote machen, die dieser als wertvolle Investition von Zeit erkennen und auf geeignete Weise unmittelbar **in seinen Arbeitsprozess integrieren** kann. **Partizipatives Lernen** und **das Lernen in Netzwerken** könnten in seinem Fall besonders von Interesse sein: Die Ansätze fördern nicht nur den Peer-to-Peer-Austausch auf fachlicher Ebene, sondern können auch die Akzeptanz gegenüber Weiterbildungsangeboten erhöhen. Unter Umständen stimuliert auch ein gewisser Wettbewerb innerhalb der Peergroup Sebastians Lernmotivation. Eine „Immersive Learning Journey“, bei der Sebastian kurzzeitig in einem anderen Unternehmen eingesetzt wird, könnte ihm Einblicke in den Umgang von Peers mit den Herausforderungen der digitalen Transformation und entsprechende Anregungen geben; unter Umständen bewertet er Veränderungen und Innovationen im Arbeitsumfeld in der Folge sehr viel positiver. Im Fall des mittleren Managements könnte auch eine regelmäßige „Job Rotation“ Stimulus zur Steigerung der Lernfitness sein: Sich alle fünf Jahre in eine neue Tätigkeit einzuarbeiten und auf einer neuen Position bewähren zu müssen, setzt quasi zwangsläufig das Erlernen neuer Kompetenzen voraus. Erfolgsergebnisse stärken dabei zusätzlich die Selbstwirksamkeitserwartung („Ich kann das neu Erlernte gewinnbringend umsetzen“) und erhöhen entsprechend die weitere Lernmotivation.



Häufige Lernimpulse sind im Fall von Sebastian der Schlüssel für lebenslanges Lernen – er muss sich regelmäßig mit der Thematik auseinandersetzen. Ein flankierender Anreiz könnte

ein Weiterbildungsbonus in Form einer Zeitgutschrift auf sein Lebensarbeitszeitkonto sein.

Beispiel

BERTELSMANN

Blick über den Tellerrand – die Exchange Initiative von Bertelsmann

Zur Förderung von Kooperation und Wissensaustausch zwischen einzelnen Unternehmensbereichen hat Bertelsmann die „Exchange Initiative“ gestartet. Beschäftigte und Führungskräfte haben die Möglichkeit, für bis zu drei Monate einen anderen Unternehmensbereich kennenzulernen und sich

somit außerhalb ihres alltäglichen Arbeitsumfeldes weiterzuentwickeln. Bertelsmann hat ein großes Interesse daran, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereichsübergreifend und international Erfahrungen sammeln – unabhängig von hierarchischer Einordnung, Heimatbereich oder Geografie.

Beispiel

 **JACOBS
UNIVERSITY**

Im Austausch mit der Wissenschaft – Lernen auf dem Campus

Die Jacobs University bietet Unternehmen eine Lernumgebung für mehrtägige Trainings an, bei denen die Beschäftigten kurzzeitig aus dem Arbeitsalltag aussteigen und in das Campusleben „eintauchen“ können. Workshops umfassen dabei beispielsweise folgende Elemente:

- Impuls-Vorträge junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie erfahrener Professorinnen und Professoren
- Sprachtrainings mit Rollenspielen und individualisierten Einheiten
- Interaktive fachliche Sessions in englischer Sprache
- Übungen und Fallstudien mit Studierenden aus aller Welt
- Aktivierende Lunch-Sessions mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Studierenden

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Trainings schätzen insbesondere die Umgebung und die Interaktionen mit Studierenden sowie Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft, die neueste Impulse in die gemeinsamen Diskussionen in den Workshops einbringen, als gewinnbringend und zukunftsgerichtet ein. Die Workshop-Gruppen sind bewusst gemischt besetzt – sowohl hinsichtlich des Alters als auch hinsichtlich der Herkunft beziehungsweise der kulturellen Hintergründe der Teilnehmenden. Diese Diversität wird gezielt für die Wissensvermittlung, den themenspezifischen Kompetenzerwerb und die Verbesserung der überfachlichen Lernfähigkeiten genutzt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben, dass sie „doch mal wieder Neues lernen und im geschützten Umfeld für den Alltag in der Firma ausprobieren können“ (Workshop-Teilnehmerin, 56 Jahre).

3.3.2 Der Callcenter-Agent

Joséf

Kundenberater bei einer Versicherung



Alter: 39
Beruf: Kundenberater
Berufserfahrung: 16 Jahre
Ausbildung: Versicherungskaufmann

„Ich liebe meinen Job als Kundenberater. Da derzeit viele Stellen in unserem Unternehmen durch Standardlösungen per Computer ersetzt werden, habe ich jedoch Angst um meine Zukunft.“

Meine Aufgaben

Im Kundenservice habe ich täglich mit unseren Endkunden und deren Herausforderungen zu tun. Trotz der vielen Beschwerden, erfüllt es mich, Probleme schnell zu lösen und den Leuten damit zu helfen.

Leider ist mein Entscheidungsspielraum relativ begrenzt, sodass ich mich oftmals in routinierten Standardprozessen bewege.

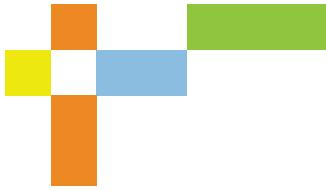
Mein Job

Verantwortung: Bearbeitung kundenseitiger Beschwerden, routinierte Standardprozesse, wenig Entscheidungsspielraum

Arbeitsmodus: Teilzeit, gut organisiert, transaktional, prozessorientiert, primär sequentielle Abarbeitung von Kundenanliegen

Unternehmen: 13.200 Beschäftigte, bundesweit, 236 Kundencenter, >10 Mio. Kunden

Branche: Versicherung



Weiterbildungsansätze bisher

- Breites Bildungsangebot („Gießkanne“)
- Schulung in neuen Systemen im Verantwortungsbereich
- 70:20:10-Ansatz, wonach 70 Prozent der Kompetenzen durch neue Herausforderungen, 20 Prozent durch das berufliche Umfeld beziehungsweise die Vorgesetzten und 10 Prozent durch traditionelle Weiterbildungsangebote erworben werden
- Lernen vor allem im täglichen Handeln
- Jährliche Leistungs- und Entwicklungsdialoge

Vision für lebenslanges Lernen

- Systematische Früherkennung individueller Bedarfe
- Systematischer Aufbau der Lernfitness
- Differenzierte Lernpfade
- Niedrigschwellige (Weiter-)Bildungsangebote
- Beratung zur Beschäftigungsfähigkeit/individuelles Coaching
- Bilden von Lernpatenschaften
- Ausbau mobilen/flexiblen Lernens
- Digitale Lernnuggets, MOOCs, kleine praxisintegrierte Lerneinheiten

3.3.2.1 Besondere Herausforderung

Joséf hat ein Aufgabenfeld mit klar definierten und repetitiven Tätigkeiten, die zunehmend automatisiert werden; er hat Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Daher konzentriert er sich in erster Linie darauf, seinen Job weiterhin „gut“ zu machen. Die unmittelbare Notwendigkeit einer Weiterqualifizierung sieht er nicht. Seine letzte Weiterbildung liegt sechs Jahre zurück; schon damals hatte er das Gefühl, das Lernen nicht mehr gewohnt zu sein. Von seinem Vorgesetzten erhält er kaum Feedback; über Veränderungen, die im Zuge der Digitalisierung auf sein Unternehmen und seine Tätigkeit zukommen werden, fühlt er sich schlecht informiert.

3.3.2.2 Handlungsansätze

Im Kontext der digitalen Transformation müssen auch strategische Überlegungen von Unternehmen neu ausgerichtet und sich daraus ergebende Tätigkeits- und Kompetenzprofile abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang benötigt Joséf ein **individuelles Coaching**, das sein Lernkonzept an den ganz konkreten Veränderungen seiner Tätigkeit und seiner Fähigkeiten ausrichtet. Voraussetzung dafür sind eine systematische **Früherkennung seiner individuellen Lernbedarfe** und eine diesbezügliche offene Kommunikation ihm gegenüber. Diese individuelle Perspektive adressiert vor allem auch Joséfs Nutzen- und Umsetzungserwartung, von der seine Lernmotivation abhängen wird.

Mit Blick auf geeignete Weiterbildungsinstrumente werden bei ihm vor allem **Online-Angebote** zum Einsatz kommen: praxisorientierte Lernnuggets, die sich in den Arbeitsalltag integrieren lassen, und MOOCs. Diese Instrumente zeichnen sich durch

einen hohen Grad an Individualisierbarkeit aus – zu vergleichsweise geringen Kosten. Die Lerninhalte sollten sich vor allem auf Kompetenzen beziehen, die auch computerbasiert erlernt werden können. Dazu zählen Kreativität, Problemlösungskompetenz, Kollaborationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Kundenmanagement – zum Beispiel durch den Einsatz von Online-Spielen, Online-Video-Kursen, Avataren, Video-Tutorials, Online-Trainings, Blended Learning und Selbstlern-Materialien. Lernpatenschaften, regelmäßiges Feedback im Lernprozess und eine schrittweise Erweiterung des Entscheidungsspielraums im Rahmen seiner Tätigkeit tragen dazu bei, dass Joséf neues Selbstbewusstsein im Sinne der Selbstwirksamkeitserwartung und Fähigkeitsüberzeugung gewinnt – ein wichtiger Beitrag zur Förderung seiner Lernfitness.

Im Rahmen der **Lernbegleitung** sollten Joséf und sein Coach Kriterien vereinbaren, nach denen beurteilt werden kann, ob die Weiterbildungsangebote ihn auch tatsächlich erreicht haben. Dabei könnte seine Führungskraft selbst auch als Lernbegleiter fungieren. Wenn ein „MOOC“ beispielsweise ein Zertifikat oder einen Test vorsieht, sollte der Arbeitgeber über den erfolgreichen Abschluss informiert werden – auch wenn Joséf das Training bei einem externen Anbieter absolviert. Eine Erhebung entsprechender Daten ist mit dem Datenschutz vereinbar, wenn die Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis steht.

Da Joséfs Tätigkeit tendenziell stark von Automatisierung beziehungsweise Rationalisierung betroffen sein wird, muss seine **Beschäftigungsfähigkeit** und Produktivität bei den Weiterbildungsmaßnahmen an erster Stelle stehen. Hinsichtlich des

Erhalts seiner Beschäftigungsfähigkeit haben er und sein Arbeitgeber eine **geteilte Verantwortung**: Der Arbeitgeber stellt die Infrastruktur beziehungsweise die Anwendungen für das Lernen bereit und schafft Rahmenbedingungen, die Joséfs

Lernmotivation fördern; Joséf wiederum leistet seinen Beitrag, indem er auch Freizeit für das Lernen aufwendet. Mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit lösen zunehmend das strikte Dogma „Lernzeit ist Arbeitszeit“ ab.

Beispiel

BERTELSMANN

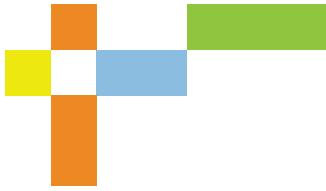
Flexibel lernen – E-Learning-Angebote bei Bertelsmann

Weiterbildungsoptionen können durch die Digitalisierung effizienter, effektiver und flexibler gestaltet werden. Deshalb stellt das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene E-Learning-Angebote zur Verfügung.

Zu diesem Zweck kooperiert Bertelsmann seit 2015 unter anderem mit lynda.com, einem Unternehmen des Business-Netzwerks LinkedIn. Alle Bertelsmann-Beschäftigten weltweit, die einen Zugang zur konzernweiten digitalen HR-Plattform peopleNet haben, können auf mehr als 10.000 Online-Video-

Kurse in vier Sprachen (Deutsch, Englisch, Spanisch und Französisch) kostenfrei und jederzeit zugreifen, beruflich wie privat. Das abgedeckte Themenspektrum ist sehr breit, die individuellen Lerneinheiten sind bewusst kurz gehalten.

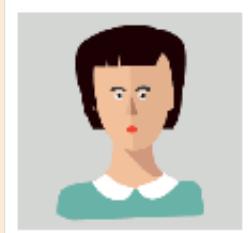
Die Möglichkeit der Nutzung sämtlicher E-Learning-Angebote für die Beschäftigten wurde und wird ständig mit dem Konzernbetriebsrat abgestimmt. Die Entscheidung über die Rahmenbedingungen der Nutzung treffen die lokalen Betriebe.



3.3.3 Die Digital Native

Céline

IT-Entwicklerin bei einem großen Mittelständler



Alter: 32
Beruf: Application Engineer
Berufserfahrung: 8 Jahre
Ausbildung: Informatikstudium
(B. Sc.)

„Ich liebe es, Datenströme aller Art zu analysieren und immer Neues zu entdecken. Ich fände es unerträglich, Stillstand zu erleben.“

Meine Aufgaben

Als Application Engineer (Programmiererin) in der IT Entwicklung erlebe ich täglich spannende Herausforderungen. Ich bin spezialisiert auf neurale Netze und daher sicher im Umgang mit großen Datenvolumina. In Zeiten von Big Data habe ich viele verschiedene Projekte, bei denen ich Kundinnen und Kunden unterstütze.

Ich liebe logisches und abstraktes Denken. Meine Interessen sind die Web- und Anwendungsentwicklung wie auch Apps aller Art.

Mein Job

Verantwortung: Realisierung von Kundenprojekten, insbesondere im Umfeld Big Data bzw. Massendatenanalytik

Arbeitsmodus: Parallelle Projekte, Lernen „on the job“, hohe Vernetzung mit anderen Spezialisten

Unternehmen: Mittelständisches Unternehmen, >500 Beschäftigte

Branche: IT

Weiterbildungsansätze bisher

- Digitales Lernen
- Umfassendes Weiterbildungsangebot
- „Creative Bootcamps“
- Prinzip der Selbstmotivation/Anerkennung der Eigenmotivation

Vision für lebenslanges Lernen

- Freiräume für agiles Arbeiten und neue Methoden
- Neue zielgruppenorientierte Lernmethoden
- Ausbau unkonventioneller Karrierewege
- Lernen in Form von Wettbewerben
- Teilhabe an Netzwerken/Soziales Lernen
- Virtuelle Communities

3.3.3.1 Besondere Herausforderung

Céline gehört zu den jungen Talenten im Unternehmen, die in der digitalen Welt zu Hause sind und von denen entscheidende Impulse für innovative Lösungen erwartet werden. Sie hat ihr Hobby zum Beruf gemacht, verfügt über großes Expertenwissen und stellt hohe Anforderungen an einen kreativitäts- und lernförderlichen Arbeitsplatz. Seminare aus dem Standard-Weiterbildungskatalog kommen für sie nicht infrage. Sie bevorzugt mobiles und flexibles Lernen – die entsprechenden Angebote ihres Arbeitgebers hält sie allerdings für ausbaufähig, Regularien im Zusammenhang mit der Nutzung von Online-Angeboten erscheinen ihr nicht ganz zeitgemäß. Die Frage, ob Lernzeit Arbeitszeit ist, stellt sich ihr gar nicht. Ohnehin sind Arbeit, Lernen und private Interessen aus ihrer Sicht keine vollständig getrennten Sphären. Am liebsten würde sie sich ihre Zeit noch viel flexibler einteilen. Die Arbeitszeiterfassung und die entsprechenden Regelungen zur Arbeitszeit empfindet sie als zu starr.

3.3.3.2 Handlungsansätze

Céline hat bereits eine hohe Lernmotivation und möchte selbst bestimmt lernen. Sie zieht ihre Motivation vor allem aus den herausfordernden Aufgaben, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit erfüllen möchte, der Erwartung, in Zukunft noch mehr Verantwortung zu übernehmen, und der Anerkennung und Vernetzung innerhalb ihrer Peergroup – im Unternehmen und darüber hinaus. Sie beim lebenslangen Lernen zu fördern bedeutet vor allem, ihr möglichst viele Angebote für **flexibles Lernen** bereitzustellen und Gelegenheiten für **partizipatives Lernen** und **Lernen in Netzwerken** (virtuelle Communities) zu schaffen.

Wettbewerbe und neue Formen von Zertifizierungen des informellen und anwendungsbezogenen Lernens wie beispielsweise „**Nano-Degrees**“ – Kleinstabschlüsse, die durch ein Online-Studium erworben werden können – oder „**digitale Achievement**

Awards“/„Badges“ – digitale Zertifikate für erworbene Fähigkeiten und Leistungen – sind für Céline zusätzliche Anreize. Im Rahmen der Zertifizierung ist ein gewisses Maß an Transparenz hinsichtlich persönlicher Daten erforderlich – beispielsweise, um die Teilnahme an einem Programm nachweisen zu können. Nach erfolgreichem Abschluss werden diese Daten nicht weiter benötigt: Eine gute Lernbegleitung erfordert keine „gläserne“ Bildungsbiografie. Wichtig ist aber eine gewisse Vergleichbarkeit von „**Nano-Degrees**“; dafür bedarf es einer noch größeren Transparenz im Markt hinsichtlich Inhalten und Qualität der Programme.

Die besten Entwicklungsperspektiven hat Céline in einem Arbeitsumfeld, in dem sie **agil** arbeiten kann – beispielsweise im Umfeld eines Innovation Lab. Viele Unternehmen erproben derzeit neue Formen der Arbeitsorganisation und -kultur in entsprechenden Experimentierzonen. Die Beschäftigten bringen sich dabei üblicherweise unmittelbar in die jeweilige Arbeitsplatzgestaltung ein.

Um Célines Lernmotivation auch langfristig zu erhalten und Saturiertheit zu vermeiden, sollten die Führungskräfte ihren Lernprozess kontinuierlich begleiten. Vor allem sollten sie dafür sorgen, dass sie neben technischen beispielsweise auch betriebswirtschaftliche Kompetenzen erwerben kann. In Unternehmen fehlen häufig Fachleute mit solchen **Hybridkompetenzen**. Auch ihre **sozialen** Kompetenzen sollte Céline weiterentwickeln. Je intensiver sie mit Kolleginnen und Kollegen anderer Unternehmensbereiche, Kunden, Freelancern oder Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern innerhalb eines digitalen Ökosystems an neuen innovativen Lösungen arbeitet, umso wichtiger sind beispielsweise Kollaborationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Fremdsprachenkenntnisse.



Kennzahlen wie die Anzahl an Weiterbildungen besitzen angesichts des hohen Anteils informellen Lernens bei der Begleitung von Célines Lernprozess eine nur geringe Aussagekraft. Für sie

und ihre Peergroup muss das Unternehmen innovativere Kriterien entwickeln, um die jeweils individuelle Passgenauigkeit der Lernangebote bewerten zu können.

Beispiel

Entwicklungsprogramm „Digital Booster“ bei innogy

innogy bietet digitalen Top-Talenten mit seinem 15-monatigen Programm „Digital Booster“ die Möglichkeit, sich in digitalen Arbeitsgebieten weiterzuentwickeln und zu spezialisieren. Durch Projekteinsätze in digitalen Arbeitsbereichen sowie in der kontinuierlichen Projektarbeit in einem eigenen



Start-up können Netzwerke mit digitalen Initiativen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufgebaut und Erfahrungen im Einsatz als „Change Agents“ für die digitale Transformation gewonnen werden.

Beispiel

SIEMENS

Start-up-Kultur im Traditionssunternehmen – Digitalization @ Mobility bei Siemens

Die digitale Transformation bietet für den Mobilitätssektor große Chancen: Neue digitale Lösungen im Schienen- und Straßenverkehr können immer besser die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nach Verfügbarkeit, Geschwindigkeit und Reisekomfort bedienen. So ermöglichen neue Tools der Zug- und Stellwerksteuerung optimierte Kapazitätsprofile. Die intelligente Auswertung von Fahrzeugdaten und eine vorausschauende Instandhaltung mittels digitaler Services garantieren den Kundinnen und Kunden eine höhere Verfügbarkeit. Breitband- und Unterhaltungsservices an Bord sowie Fahrgästinformations- und -assistenzsysteme steigern den Reisekomfort.

Um gezielt Innovationen im Bereich der digitalen Transformation zu fördern, hat Siemens in der Lokomotivenfabrik München ein Data Lab mit Start-up-Charakter aufgebaut, das Datenanalystinnen und -analysten sowie digitalen Talenten agiles Arbeiten ermöglicht. Diese Arbeitsumgebung steigert auch die Attraktivität von Siemens als Arbeitgeber bei Daten-expertinnen und -experten, die größtenteils extern rekrutiert werden. Weitgehende Freiräume für Experimente hinsichtlich der Arbeitsorganisation, ein hoher Grad an Vernetzung (innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus), herausfordernde Aufgaben und eine kontinuierliche Personalentwicklung sind wesentliche Erfolgsmerkmale des „Data Lab“.

3.4 Weiterbildungsinitiativen zur digitalen Transformation – Beispiele aus der Praxis

Deutsche Unternehmen investieren nach Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA rund

33,5 Milliarden Euro jährlich in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten.²¹ Sie haben ein hohes Eigeninteresse, gutes und produktives Lernen zu fördern – gerade auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Im Folgenden werden vier Beispiele für Weiterbildungsinitiativen deutscher Unternehmen skizziert:

Beispiel

BERTELMANN

Bertelsmann: digitales Sprachtraining und Nano-Degrees

Zum Ausbau ihrer Fremdsprachenkenntnisse bietet Bertelsmann seinen Beschäftigten weltweit seit 2016 gemeinsam mit dem Partner Learnship ein individuelles und flexibles Online-Sprachtraining in 14 Lernsprachen. Für die Teilnehmenden steht im virtuellen Klassenraum ein professioneller Trainer zur Verfügung, der nach dem jeweiligen Bedarf ausgewählt wird und einen persönlichen Trainingsplan erstellt. Kursbegleitende Hausaufgaben und individuelles Online-Lernmaterial helfen, das Gelernte zu vertiefen. Ob einzeln oder in der Gruppe – die Teilnehmenden profitieren vom direkten Kontakt mit Native Speakern und sparen Zeit und Kosten.

Um die zunehmende Digitalisierung der Produkte und Services vorantreiben zu können, besteht seit Ende 2016 das konzernweite Angebot, in technologienahen Spezialgebieten wie Data Science oder Android-Programmierung sogenannte Udacity „Nano-Degrees“ (Kleinstabschlüsse) zu erwerben. Die Lerninhalte von Udacity werden mit führenden Unternehmen wie Amazon, Google oder IBM erarbeitet. Die Kurse dauern je nach Programm vier bis zwölf Monate bei ungefähr zehn Wochenstunden Lernzeit. Sie sind in Module aufgeteilt; Wissen wird vermittelt über Lernvideos, interaktive Lerneinheiten, Projekte sowie Coaching mit Lehrkräften. Die Unterrichtssprache ist Englisch, abgeschlossen wird der Kurs mit einem Zertifikat.

Beispiel



Deutsche Bahn: Entwicklungswege aufzeigen

Die Deutsche Bahn fokussiert in ihrer Personalstrategie eine frühzeitige Nachwuchssicherung und die berufliche (Weiter-) Entwicklung der Beschäftigten. Deren Kompetenz und Engagement sichert der Konzern durch eine strategische Personalentwicklung und setzt dabei verstärkt auf die unternehmensinterne Ausbildung von Fach- und Führungskräften. Dokumentierte Entwicklungswege vermitteln Beschäftigten und Führungskräften Transparenz und Orientierung für die berufliche Weiterentwicklung. Das Web-Tool „DB Entwicklungswege“ zeigt dabei zum einen Entwicklungsmöglichkeiten auf und unterstützt die Fachbereiche zum anderen

bei der Nachfolgeplanung. Zudem weist es auch auf geschäftsfeldübergreifende Entwicklungswege hin. Der „DB Weiterbildungskompass“ bietet Führungskräften und Beschäftigten einen guten Überblick über die vom Konzern empfohlenen Lehr- und Studiengänge – angefangen bei Zertifikatslehrgängen über den IHK-Meister bis hin zu Bachelor- und Master-Studiengängen. Hier finden sich auch Details zu den im Konzern oder in den Geschäftsfeldern ausgeschriebenen Weiterbildungsprogrammen. Der Mitarbeiter- und Führungsdialog bildet dabei eine geeignete Basis für die Feststellung von Leistung, Kompetenz und Potenzial.



Beispiel

innogy: orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglichen

innogy bietet unternehmensweit ein Lernportfolio an, das Beschäftigten und Führungskräften in unterschiedlichen (Weiter-)Qualifizierungsmöglichkeiten Basiskompetenzen zum Thema „Digital Mindset“ vermittelt. Sie werden dabei im Aufbau benötigter Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kenntnisse unterstützt, um ihren Arbeitsalltag besser bewältigen zu können und auf zukünftige Anforderungen passgenau vorbereitet zu sein. Mit Lernformaten wie Video-Tutorials, Online-Trainings, Blended Learning und Selbstlern-Materialien (zum Beispiel Wikis, „E-Books“, RWE-YouTube-Videos) werden individuelle Lernbedarfe berücksichtigt. Im Selbststudium oder im Austausch mit anderen haben die Beschäftigten die Möglichkeit, flexibel zu lernen – etwa im Moment des Bedarfs, unabhängig von Ort und Zeit; dies bringt große Vorteile für sie mit sich. Die mit der zunehmenden Verflechtung von Arbeit und Freizeit einhergehenden Möglichkeiten orts- und zeitunabhängigen



Lernens müssen durch Angebote wie „Lernen in der Freizeit“ oder „Bring Your Own Devices“ unterstützt und von den Sozialpartnern mitgetragen werden.

Damit die Beschäftigten berufliche Veränderungen aktiv angehen können und zu aktiven Gestaltern ihrer eigenen Berufsbiografie werden, unterstützt innogy sie auf vielfältige Weise: Beschäftigten und Führungskräften, die sich beruflich verändern möchten oder müssen, bietet der „Job-Kompass“ individuelle Job-Coachings, die Begleitung von Reorganisationen sowie Workshops rund um das Thema berufliche Veränderung und Beschäftigungsfähigkeit an. Die Instrumente und die damit einhergehenden Möglichkeiten einer vertraulichen, neutralen Beratung sind seit zwei Jahren im Einsatz und erhöhen die Beschäftigungsfähigkeit und Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung nachhaltig.

Beispiel

Siemens: Learning World

Siemens bietet seinen Beschäftigten und Führungskräften weltweit vielfältige Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung. Das Themenspektrum umfasst Produkt-, Fach- und Methodenwissen sowie geschäfts- und prozessspezifische Kompetenzen. Neben klassischen Präsenztrainings und Workshops setzt das Unternehmen dabei zunehmend auf ein digitales Lernumfeld. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in Absprache mit ihrer Führungskraft während ihrer Arbeitszeit Lernangebote in Intranet-Portalen nutzen. Auf der internen Siemens Social Media Plattform können sie ihr eigenes Wissen einbringen („User- und Expert Generated Content“) und auf das im Konzern vorhandene Wissen zugreifen. Der globale Wissensaustausch und das Lernen voneinander in offenen und geschlossenen Communities werden dadurch unterstützt.

Wissen und Erfahrungen nehmen gerade in Zeiten der Digitalisierung rasant zu. Von Siemens erfordert dies, sein Lernportfolio dynamischer zu gestalten und neue Inhalte schneller



bereitzustellen. Dabei gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Orientierung sowie der Auswahl passender Lerninhalte bestmöglich zu unterstützen. Die neue Webplattform „Siemens Learning World“ verschafft den Beschäftigten einen zentralen Zugang zu einer Vielzahl an ausgewählten internen und externen Lernmodulen, aus denen sie schnell und individuell relevante Lerninhalte auswählen können. Das Angebot umfasst spezifische Kursangebote, Wissensbausteine, Trainingsvideos, E-Learning-Maßnahmen, Lern-Communities und andere Inhalte, die von Lern-Kuratoren im Unternehmen zusammengestellt und zu kontextbezogenen Lernempfehlungen gebündelt werden. Zusätzlich nutzt die Plattform Such- und Filter-Algorithmen, die spezielle Lernempfehlungen für bestimmte Jobprofile und individuelle Abfragen ermöglichen. Im persönlichen Bereich der Plattform können sich die Nutzer über individuelle Filtereinstellungen kontinuierlich mit passenden Lerninhalten versorgen lassen. Die Lernmodule können bewertet, geteilt und weiterempfohlen werden.

3.5 Fazit/Kernbotschaften

- **Lebenslanges Lernen ist einer der wichtigsten Schlüssel, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nachhaltig zu sichern und die Chancen der digitalen Transformation wirksam in eine gesteigerte Produktivität, Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit von Unternehmen umzumünzen.**
- **Es gibt keine „One-Size-Fits-All“-Lösungen für lebenslanges Lernen. Selbstbestimmtes und bedarfsgerechtes Lernen müssen immer mehr zur Selbstverständlichkeit werden.**
Bislang gelingt es in der Breite noch nicht, lebenslanges Lernen konsequent auf individuelle Bedarfe auszurichten. Weiterbildung mit der „Gießkanne“ wird allerdings weder den Anforderungen der Unternehmen noch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht. Deren Selbstmanagement mit Blick auf ihren Lernprozess zu unterstützen, ist nicht nur der Schlüssel zur Individualisierung der Weiterbildung, sondern auch der effektivste Weg, um Lernmotivation und Lernerfolg zu fördern.
- **Unternehmen engagieren sich bereits in großem Umfang für berufliche Weiterbildung und entwickeln gemeinsam mit Beschäftigten innovative Ansätze für lebenslanges Lernen. Politische Forderungen nach pauschalen gesetzlichen Regelungen sind dagegen kontraproduktiv.**
Pauschale Regelungen in Form gesetzlicher Weiterbildungs- oder weitgehender Freistellungsansprüche stehen im Widerspruch zu der Anforderung, lebenslanges Lernen gezielt mit Blick auf konkrete Bedarfe im Unternehmen und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten zu fördern. Die entsprechenden Instrumente müssen in der Hand der Unternehmen bleiben, um Fehlsteuerungen zu vermeiden – auch im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Unternehmen übernehmen bereits jetzt ein hohes Maß an Verantwortung; sie handeln dabei aus ureigenem Interesse.

Überlegungen, die Bundesagentur für Arbeit (BA) zu einer zentralen Weiterbildungsagentur umzuwandeln, sind ebenfalls weder zielführend noch praktikabel. Bei der Übergangs- und Anschlussqualifizierung dagegen spielen die Angebote der BA eine entscheidende Rolle zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

- **Unternehmen und Beschäftigte haben eine geteilte Verantwortung zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.**

Die Bringschuld der Unternehmen besteht vor allem darin, lernförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, individuelle Lernprozesse bedarfsgerecht zu begleiten und die Lernfitness der Beschäftigten (Holkompetenz) zu fördern. Die Beschäftigten leisten einen Beitrag zur Sicherung ihrer eigenen Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit, indem sie – nach ihren Möglichkeiten – verstärkt selbstbestimmt und eigenverantwortlich lernen. Die Digitalisierung eröffnet neue Freiheiten, selbst entscheiden zu können, zu welcher Zeit und an welchem Ort man wie lernen möchte. Es geht darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuzutrauen, dass sie diese Freiheiten nutzen können und wollen. Vor dem Hintergrund des zu erwartenden Skill Shift sollte auch ein Eigenanteil der Beschäftigten in Form von für Weiterbildung aufgewendeter Freizeit zum Selbstverständnis der geteilten Verantwortung für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gehören.

Mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten heißt dabei nicht, dass sie von ihrem Unternehmen alleingelassen werden – im Gegenteil: Unternehmen müssen den Lernprozess intensiv begleiten und die Lernfitness und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Damit stärken sie deren Beschäftigungsfähigkeit sowohl innerhalb als auch außerhalb des eigenen Unternehmens. Sie tragen damit indirekt dazu bei, dass die digitale Transformation im Sinne eines gesellschaftlichen Win-Win gestaltet wird. Das „Risiko“ eines möglichen Wissensabflusses („Brain Drain“) dürfen sie nicht scheuen. Vielmehr sollten sie nach der Devise handeln: „We want people who are intellectually curious. It is better to train and have them leave than not to train and have them stay.“²²

- **Größere regulatorische Spielräume bei Arbeitszeit, Mitbestimmung und Datenschutz könnten zusätzlich helfen, lebenslanges Lernen noch bedarfsgerechter zu fördern.**

Größere gesetzliche Spielräume bei der Gestaltung der individuellen Arbeitszeit (insbesondere tägliche Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten) würden nicht nur agiles Arbeiten fördern (siehe auch Kapitel 2.2.1), sondern auch zu einer stärkeren Integration des Lernens in den Arbeitsalltag beitragen – gerade beim partizipativen sowie beim Lernen in Netzwerken.



Betriebliche Bildungsmaßnahmen und der Einsatz von Online-Schulungstools unterliegen jeweils der Mitbestimmung. Es wäre zu prüfen, welche Anpassungen der entsprechenden Regelungen (vor allem § 98 Abs. 1 und § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) geeignet wären, die Verfahren zur Modifikation bestimmter Inhalte und zur Einführung bestimmter Tools zu vereinfachen beziehungsweise zu beschleunigen, ohne den Schutz vor Missbrauch zu gefährden.

Zur Unterstützung der individuellen Lernbegleitung könnte in Einzelfällen und in begrenztem Maße die Erhebung personenbezogener Daten auch über den Lernfortschritt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in einer Online-Schulung von beiderseitigem Interesse sein. Eine Regelung, wonach Beschäftigte selbstbestimmt einzelne Daten für einen gemeinsam abgesteckten Bereich möglicher Auswertungen freigeben könnten, würde ein gezielteres Lerncoaching ermöglichen. Darüber hinaus könnte beispielsweise auch in Betriebsvereinbarungen geregelt werden, welche Daten grundsätzlich nicht ausgewertet werden dürfen; der Zugang für Führungskräfte zu den entsprechenden Daten könnte technisch unterbunden werden.

- **Der Staat kann einen wichtigen Beitrag zur Förderung lebenslangen Lernens leisten, indem er das Engagement von Unternehmen und Beschäftigten im Rahmen seiner Möglichkeiten sinnvoll flankiert:**
 - Ein branchenübergreifendes nationales Kompetenz-Monitoring²³ könnte dazu dienen, Durchbruchpunkte bei der Verbreitung neuer Technologien rechtzeitig zu

antizipieren, um Unternehmen und Weiterbildungsanbieter noch schneller in die Lage zu versetzen, bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren. Ein entsprechendes Benchmarking könnte über den eigentlichen Technologiestand hinaus („Wer steht wo bei welcher Technologie?“) auch Hinweise beziehungsweise Rückschlüsse darauf ermöglichen, welches regulatorische Umfeld führende Nationen für lebenslanges Lernen geschaffen haben.

- Bund und Länder sollten die Hochschulen in ihrer „dritten Mission“ und im Bereich Executive Education stärken, um insbesondere den Wissenstransfer für KMU zu Themen rund um die digitale Transformation zu unterstützen und entsprechende Angebote für lebenslanges Lernen zu entwickeln.
- Hochschulen sollten die Potenziale der digitalen Transformation noch gezielter nutzen, um die Expertise ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Form digitaler Angebote für lebenslanges Lernen verfügbar zu machen.
- Eine frühe Verankerung des Themas Lernfitness in Schulen und Hochschulen legt den Grundstein für erfolgreiches lebenslanges Lernen.
- Der Bund könnte ein Förderprogramm für die wissenschaftliche Begleitung neuer Ansätze zur Förderung lebenslangen Lernens in der digitalen Transformation aufsetzen, das belastbaren Aufschluss über Wirksamkeit beziehungsweise Wirkmechanismen der entsprechenden Maßnahmen gibt und deren Dissemination sicherstellt.

23 | acatech, BDI und die Hans-Böckler-Stiftung arbeiten derzeit gemeinsam an einem Piloten für ein solches nationales Kompetenz-Monitoring. Das BMBF fördert die Initiative.

4 Handlungsfeld Betriebspartner im Wandel der Zeit

4.1 Ausgangslage

Die Mitbestimmung in Deutschland kann insgesamt als sehr konstruktiv und verantwortungsvoll beschrieben werden. Sie gilt als einer der Erfolgsfaktoren der sozialen Marktwirtschaft, die sich gerade im aktuellen Vergleich mit europäischen Nachbarn als robust gegenüber Wirtschaftskrisen erweist. Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern ist dabei durch einen hohen Grad an Verlässlichkeit geprägt und bietet Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Rechte kollektiv zu bündeln und durchzusetzen. Die Betriebsräte sind kritische Partner und Wegbegleiter der Unternehmer. Sie begleiten die ökonomische Orientierung der Unternehmen und daraus resultierende Entscheidungen, gestalten sie mit und bringen so unternehmerische Notwendigkeiten und eine faire, nachhaltige Beschäftigung in Einklang. Betriebliche Interessenvertretung und Mitbestimmung auf Unternehmensebene als Möglichkeit der Mitwirkung und Mitentscheidung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erhöhen unter anderem auch die Akzeptanz gegenüber geplanten Maßnahmen in der Belegschaft. Darüber hinaus wirkt sie in Innovations- und Veränderungsprozessen vertrauensbildend und fördert den Betriebsfrieden. Mitbestimmte Unternehmen haben zudem eine geringere Fluktuation zu verzeichnen.²⁴ Diese Ausgestaltung der betrieblichen Partizipation ist in ihrer Form einzigartig im internationalen Vergleich.

Die deutsche Mitbestimmung – beginnend mit der Gründung erster Betriebsratsgremien bis hin zur gesetzgeberischen Manifestation beziehungsweise Ausgestaltung konkreter Mitbestimmungstatbestände – in ihrer heutigen Form basiert im Wesentlichen auf der Fassung der Gesetze der 1970er Jahre. Die letzte Reform des Betriebsverfassungsgesetzes erfolgte im Jahr 2001. Die bestehenden Regelungen der Teilhabe von Beschäftigten in den Betrieben basieren dennoch im Wesentlichen unverändert auf dem Grundmodell des (Groß-)Betriebs aus der industriellen Periode der Wirtschaft. Anpassungen finden im Wesentlichen durch die grundsätzlich mitbestimmungsfreundliche Auslegung der gesetzlichen Regelungen durch die

Arbeitsgerichte statt. Die mit der digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen wie die Globalisierung und Vernetzung der Wirtschaft stoßen sich jedoch oftmals an der derzeitigen Mitbestimmungsstruktur in den Betrieben und der Auslegung beziehungsweise Handhabung ihrer Mechanismen. Veränderte Geschäftsmodelle, neue Formen von Arbeit und Organisation (zum Beispiel Matrixorganisation) sowie die Digitalisierung bisheriger Prozesse treffen auf oftmals eher prozessual orientierte, formale und starre Regelungen der Mitbestimmung. Dies kann der Steigerung der Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit wie auch dem Flexibilitätsbedarf im System Arbeit und der notwendigen Gestaltungsfreiheit von Unternehmen entgegenstehen.

4.1.1 Herausforderungen

In der Arbeitsgruppe wurden dazu folgende Herausforderungen identifiziert:

- Im Sinne einer ganzheitlichen Verantwortung ist die deutsche Mitbestimmung seit jeher Garant dafür, unternehmerische Interessen und Belange der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Es gilt daher, die Instrumente der Mitbestimmung zu schützen, wenn die Herausforderungen anspruchsvoller werden, und zugleich die Stellhebel für deren zukunftsreiche Ausgestaltung zu wahren.
- Insbesondere – aber keinesfalls ausschließlich – in Krisenzeiten können Beteiligte durch daraus resultierende faire Vereinbarungen davon profitieren.
- Auch in Innovationsphasen, im Umfeld der Digitalisierung und veränderter Arbeitswelten wird sich die Zukunft radikal verändern. Dies stellt auch die Mitbestimmung vor neue Aufgaben: Auch sie wird sich im gesellschaftlichen Wandel – ähnlich wie Unternehmen von morgen – neu bewähren müssen. Deshalb bedarf es auch in der Mitbestimmung Anpassungen an die Erfordernisse einer sich verändernden Arbeitswelt.
- Es ist daher gemeinsame primäre Aufgabe, auf eine zukunftsähige, passgenaue Mitbestimmung hinzuarbeiten, die an „Altbewährtem“ festhält und zugleich Modelle für wachsende Flexibilitätsbedürfnisse entwickelt. Hierfür braucht es einen Modus der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, der sowohl diesem gesellschaftlichen Wandel als auch der zunehmenden Geschwindigkeit Rechnung trägt. Dies ermöglicht einerseits zum Beispiel disruptive Geschäftsentwicklungen, ohne sich der „Macht der Algorithmen“ zu unterwerfen. Andererseits lassen sich technischer und sozialer Fortschritt passgenauer miteinander vereinbaren.

- Die heutige Mitbestimmungskultur ist von der ausschließlich kollektivrechtlichen Beschäftigungspartizipation aus den Zeiten der industriellen Massenproduktion geprägt. Dem gegenüber erfordern moderne Beschäftigungsformen mehr Selbstständigkeit, Kreativität und Verantwortlichkeit der Beschäftigten. Hiermit einher gehen Bedürfnisse nach mehr Selbstverantwortlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der bisherigen Mitbestimmungskultur eher marginal ausgeprägt sind. Diese Selbstverantwortlichkeit ist das Pendant zu der gleichzeitig geforderten größeren Souveränität und Selbstbestimmung der Beschäftigten, wie sie zum Beispiel im Kontext flexibler Arbeitsmodelle notwendig und wünschenswert ist. Die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeitswelt. Diese Selbstverantwortlichkeit wird gerade von jungen Talenten zunehmend eingefordert, was dann nicht selten auch zu einem größeren Verständnis in Bezug auf die postulierte „Schutzhaltung“ vieler mitbestimmungsseitig fixierter Regelungen führt.
- Unsere Mitbestimmung geht heute, ungeachtet dieser veränderten Bedürfnisse, noch immer von „dem“ Beschäftigten zu Zeiten der Implementierung der Mitbestimmung in Deutschland aus und bildet damit die zunehmende Differenzierung von Bedarfen auch innerhalb von Unternehmen in diesem Bereich zu wenig ab. Diese eigentlich notwendige Differenzierung zeigt sich übrigens auch in den zunehmend zu beobachtenden Bemühungen großer Gewerkschaften, neue Mitgliedergruppen (zum Beispiel Akademikerinnen und Akademiker) anzusprechen. In der Umsetzung von Mitbestimmung ebenso wie in der Konstellation der gewählten Vertretungen und durch sie besetzten Gremien findet diese Differenziertheit innerhalb der Belegschaften jedoch zu wenig Entsprechung. Die organisatorische Realität zeigt zwischenzeitlich häufig parallele Strukturen, die klassische Formen von Organisationsstrukturen mit modernen Organisationsansätzen vereinen: So umfassen zum Beispiel Großkonzerne einerseits klassische Produkt- und Dienstleistungsbereiche, investieren andererseits aber auch in erheblichem Umfang in den Aufbau Start-up-ähnlicher Organisationseinheiten mit dem expliziten Auftrag, andere Produkte mit anderen Menschen in agilen Prozessen und Strukturen zu realisieren – und zwar als Antwort auf den massiven Druck des Wettbewerbs.
- Insbesondere in Transformations- und Change-Prozessen bedarf es einer Neustellung zwischen betrieblichen Anforderungen und Arbeitnehmerinteressen. Abstimmungsprozesse bedürfen daher einer neuen Ausgestaltung, die es ermöglicht, mehr Zeit gemeinsam in differenzierte, zielgruppenspezifische Regelungen zu investieren als in zeit- und ressourcenintensive,

starre Formalprozesse. Die Tradition der Anpassung aufgrund von Gerichtsurteilen verfolgt zudem zunehmend die Tendenz, Extremfälle anzunehmen und den ursprünglichen „Geist“ der gesetzlichen Regelungen aus dem Auge zu verlieren. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Auslegung von § 87 BetrVG: Dieser prüft mittlerweile nur noch die technische Möglichkeit eines IT-Systems zur Überwachung, nicht jedoch den Kontext für dessen tatsächlichen Einsatz. Vorhandene Regelungstiefen verstärken diese Tendenz.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Gestaltung unserer Mitbestimmung entsprechend den wettbewerblichen Anforderungen und den veränderten Werten der Belegschaft weiterentwickelt werden muss. Und zwar in Bezug auf

- ihre Differenzierungsfähigkeit vor dem Hintergrund zunehmend diversifizierter Belegschaften,
- ihre bisherigen Prozesse und Gremienstrukturen,
- ihre IT-technischen Unterstützungsmitel und die damit zusammenhängenden Regelungen, zum Beispiel in Bezug auf Dokumentenechtheit, Signaturen, Umläufe etc.,
- die Befähigung der Mitbestimmungsgremien, um den stetig steigenden Wissensanforderungen an IT-Know-how zu entsprechen, sowie
- ihre Grundhaltung zu Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und direktem Partizipationsanspruch der Beschäftigten selbst. Dies richtet auch den Fokus auf die Frage, inwieweit das repräsentative Vertretungssystem durch Möglichkeiten direkter Einbindung ergänzt werden kann. Auch hier lohnt es sich, neue Wege zu erproben, ohne bewährte Muster ohne Not über Bord zu werfen.

Ausgehend von neuen Arbeits- und Organisationsformen existieren unterschiedliche Bedürfnisse zu deren Ausgestaltung, die es jeweils zu bedienen gilt. Dieser vielfältigen Arbeitswelt von morgen kann die bisherige Mitbestimmung im Sinne eines „One-Size-Fits-All“-Ansatzes kaum gerecht werden. Der gesellschaftliche Wandel zwingt Unternehmen, zur Mitarbeitergewinnung und -bindung auch bei Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit und -ort, Entgelt usw.) stärker auf Individualisierung und praxisnahe Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu setzen.

4.1.2 Lösungsansätze

- Partnerschaft im Sinne des Unternehmens: Die zukünftige Mitbestimmungskultur muss das Verständnis partnerschaftlicher, gestalterischer Zusammenarbeit noch spürbarer in sich tragen. Dabei muss das Verständnis füreinander als

- Partner mit gemeinsamen Zielen geschärft werden – nach dem Prinzip „Kooperation statt Konfrontation“.
- Konstruktive Zusammenarbeit: Die bisherige Mitbestimmungskultur zeichnet sich vielfach durch die reaktive Lösung auftretender Interessenkonflikte aus. Eine konstruktive und zukunftsorientierte Zusammenarbeit konzentriert sich statt dessen darauf, gemeinsam auf die Zukunft gerichtete Entwicklungen für Beschäftigte und Unternehmen anzustoßen und zu ermöglichen.
 - Rahmenregelungen und Rückbesinnung auf die „eigentlichen“ Regelungsziele: Moderne Sozialpartnerschaft muss geprägt sein durch mehr Flexibilität in konventionellen Mitbestimmungsbereichen und einen veränderten Fokus – weg von Detailregulierungen, hin zu Rahmenregulierungen. Das Augenmerk muss dabei auf eine Themenlogik gerichtet sein. Nicht Denken in Beteiligungstatbeständen, sondern Denken in Themen schafft Freiräume für Innovationen und die notwendige Gestaltungsfreiheit in hochdynamischen Transformationsphasen und -bereichen.
 - Selbstverantwortung und Selbstbestimmung als Pendants zu mitarbeiterseitig geforderter Flexibilität und Souveränität: Zeitgemäße Mitbestimmung muss die Mündigkeit und Entscheidungsfähigkeit des Individuums und dessen Verantwortlichkeit stärken. Gleichzeitig muss sie die Einzelne oder den Einzelnen in geeignetem Maß zu einer selbstverantwortlichen Umsetzung hinführen, ohne die Beschäftigten dabei auf einen reinen Produktivitätsfaktor zu reduzieren. Hier geht es darum, zwischen bewährten kollektivrechtlichen Schutzmechanismen und modernen, verantwortungsvoll ausgestalteten Freiheitsrechten des Individuums immer wieder eine Balance herzustellen.
 - Frühzeitig gemeinsame Gestaltungsbereiche und Experimentierräume schaffen: Um den Flexibilitätsbedarfen der digitalen Transformation gerecht zu werden, muss sich die Mitbestimmungskultur in der Weise entwickeln, dass die frühzeitige Einbindung und aktive Einbringung der Betriebsräte zu einem Selbstverständnis des Miteinanders werden. Im Zuge der digitalen Transformation mit einem beachtlichen Mehr an notwendigen Freiräumen und mehr Selbstbestimmtheit hemmt Überregulierung häufig die gebotenen Veränderungen und die Anpassungsfähigkeit an lokale Erfordernisse und lokale organisatorische Reifegrade. Daher sollte es nicht nur im Bereich neuer Geschäftsideen und Produkte Experimentierräume geben, sondern auch in der neuen Ausgestaltung gelebter Mitbestimmung.
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als aktive Gestalter von Arbeit – mehr direkte Beteiligung: Arbeit 4.0 erfordert aktive Gestaltung, kooperatives Miteinander, transparentere

Diskurse. Mitbestimmung muss mehr ernsthafte Beteiligungsorientierung und Selbstorganisation zulassen. Dabei ist unter Beteiligung eben nicht nur die „Endstufe“ der Mitentscheidung zu verstehen, sondern die ganze Abfolge von mehr Information, Kommunikation und Wissensaustausch bis hin zum Mitentscheid.

Im Folgenden werden einige Aspekte exemplarisch anhand der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Einführung computergestützter Tools und der Arbeitsplatzausstattung vertieft.

4.2 Mitbestimmungsprozesse gestalten – von der Missbrauchsvermeidung zur Missbrauchskontrolle

Für die Zusammenarbeit und Kommunikation in interdisziplinären, räumlich unabhängigen Teams ist eine moderne Arbeitsplatzausstattung mit IT-Werkzeugen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität erfolgskritisch. Mitbestimmungsprozesse sollten dahingehend angepasst werden, dass sie eine flexiblere und schnellere Einführung und Nutzung neuer softwarebasierter Arbeitsmittel ermöglichen. Im Kontext des agilen Arbeitens sollte sich Mitbestimmung auf die Einführung von Tools fokussieren, die tatsächlich zur Verhaltens- und Leistungskontrolle genutzt werden sollen – nicht auf Tools, die potenziell technisch nur zur Verhaltens- und Leistungskontrolle geeignet sein könnten. Im Fall eines Missbrauchs behält der Betriebsrat selbstverständlich seine Schutzinstrumente in der Hand.

Äußern Beschäftigte von sich aus den Wunsch, (auch) von zu Hause aus zu arbeiten, muss die Arbeitsstättenverordnung dahingehend weiterentwickelt werden, dass sie für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Arbeitsmittel (zum Beispiel Telearbeitsplätze) (mit)verantwortlich sind.

4.2.1 Herausforderungen

Die Digitalisierung ermöglicht in vielen Arbeitsbereichen eine zeit- und ortsunabhängige Wertschöpfung. Hierbei ist die IT-Ausstattung und -Anbindung an Unternehmenssysteme



unerlässlich. Diese neue Arbeitsrealität stößt angesichts bestehender gesetzlicher Regelungen (Betriebsverfassungsgesetz, Datenschutzgrundverordnung, Regelungen zur Scheinselbstständigung) an ihre Grenzen und wirkt sich für Arbeitgeber ebenso wie für Beschäftigte immer wieder innovations- und leistungs-hemmend aus.

Der Vielfalt der verfügbaren IT-Systeme, die für eine effiziente und moderne Arbeit (kostenlos) bereitgestellt sowie heruntergeladen werden können, steht ein Regelungsprozess entgegen, der auf den Schutz von Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgerichtet ist, auch wenn diese gar nicht beabsichtigt wird. Derzeitige Regelungen sehen vor, dass in den Unternehmen nur IT-Tools verwendet werden können, die im Vorfeld von der Mitbestimmung genehmigt worden sind. Dadurch werden in der Kollaboration mit externen Partnern oder in einem Projekt Möglichkeiten der situations- und aufgabenspezifischen Verständigung über gemeinsame Kommunikations- und Kollaborationstools gehemmt.

Die von Beschäftigten zunehmend eingeforderte Möglichkeit größerer Selbstverantwortung und Souveränität ebenso wie die Berücksichtigung ihrer individuellen Interessen (Daten-Autonomie, „Bring Your Own Device“) findet sich in der heutigen Mitbestimmung dabei nicht wieder. Die in vielen mitbestimmungsseitig

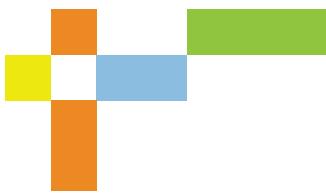
fixierten Bestimmungen postulierte „Präventions“-Haltung (Schutz vor Überwachung, Datenschutz, Schutz vor Verhaltens-/Leistungskontrolle) steht zum Teil der individuellen Autonomie und Selbstbestimmtheit der Beschäftigten entgegen, was den Einsatz individuell verfügbarer und (auch privat) genutzter, bewährter und gelernter Softwarelösungen erheblich erschwert und verzögert. Der Status der „Duldung“ fordert hier eine ebenso aufwendige vorgesetzte Regelung wie ein geregelter Betrieb für die gesamte Organisation.

Im Zuge der Digitalisierung verliert Leistung im Kontext einer Präsenz- zugunsten einer Ergebniskultur an Bedeutung. Das eröffnet Beschäftigten die Möglichkeit, mit geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologie flexibel und ortsungebunden zu arbeiten. Die Regelungen der Arbeitsstättenverordnung differenzieren jedoch nicht zwischen dem Büroarbeitsplatz am arbeitsvertraglich bestimmten Arbeitsort und einem vom Beschäftigten frei gewählten Arbeitsplatz. Folglich verantwortet der Arbeitgeber auch die Sicherstellung der Ergonomie des frei gewählten (mobilen) Arbeitsplatzes. Die damit einhergehende Verpflichtung zur ergonomischen Ausstattung des Wahlarbeitsplatzes sowie zur regelmäßigen Begehung und Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsstätte schränkt flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten insoweit ein.

Beispiele aus der Praxis

Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
<p>Flexible Nutzung von IT-Tools: Andrea möchte mit ihren Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern gemeinsam Daten bearbeiten. Martin bewegt sich allerdings außerhalb der Systeme (da extern), und Mehmet ist unterwegs. Da im Unternehmen nur IT-Tools verwendet werden können, die von der Mitbestimmung genehmigt sind, und derzeit keine komfortable Lösung vorhanden ist, verwendet Andrea für den Datenaustausch „Dropbox“ und als Kollaborationstool eine kostenlose Version des Zusammenarbeits-Tools „SLACK“ – das alles außerhalb der Unternehmens- und rechtlichen Vorschriften.</p>	<p>Alle Projektbeteiligten können auf eine gemeinsam genutzte und sowohl intern wie auch extern zugängliche Plattform zugreifen. Diese ermöglicht neben dem Datenaustausch auch die vollständige Abbildung der Projektaktivitäten (Kommunikation, Kollaboration, etc.). Bezüglich Datenspeicherung und Datenschutz liegen klare Regelungen vor.</p>	<p>Mitbestimmung: Die Regelungen zur Mitbestimmung bei der Einführung und Nutzung von IT-Tools sollten dahingehend angepasst werden, dass sie deren schnellere und zielorientierte Einführung erlauben. Dies bedeutet insbesondere, dass Mitbestimmung lediglich die Einführung von Tools fokussiert, die der Verhaltens- und Leistungskontrolle dienen, und nicht jene, die zu Kommunikationszwecken beziehungsweise als Interaktionsmedium genutzt werden.</p>

Fallbeispiel	Zielbild	Handlungsfelder
<p>Home Office: Martin möchte noch flexibler und öfter von zu Hause aus arbeiten. Es gibt im Unternehmen eine kollektive Regelung zum „Home Office“, die seine Möglichkeiten zur Wahl des Arbeitsortes allerdings eher einschränkt als bestärkt. Martin möchte auch nicht das Büromobiliar seiner Firma zu Hause stehen haben und außerdem vermeiden, dass die Arbeitssicherheit bei ihm eine Ortsbegehung macht. Er hat aber gehört, dass es andernfalls Probleme mit der Unfallversicherung gibt.</p>	<p>Die Beschäftigten haben größte Flexibilität bei der Wahl ihres Arbeitsortes. Sie sind laut Arbeitsvertrag nicht an den Arbeitsort gebunden, um ausreichend unfallversichert zu sein. Die Sicherstellung der Ergonomie am Arbeitsplatz durch das Unternehmen beschränkt sich auf den Betrieb.</p>	<p>Arbeitsstättenverordnung: Die Pflicht des Arbeitgebers zur Gefährdungsbeurteilung sollte auf den Bereich beschränkt werden, der im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegt.</p>
<p>Moderne Raumkonzepte: Das Vertriebsteam von Leiterin Andrea gewinnt einen neuen Kunden, für den eine innovative IT-Lösung entwickelt werden soll. Das Projektteam – bestehend aus Beschäftigten verschiedener Bereiche – muss konzertiert arbeiten können. Hierfür organisiert Andrea einen Kreativraum, in dem es in den kommenden drei Wochen arbeiten kann. Der dauerhaften Arbeit in Projekt- oder Kreativräumen fehlt derzeit die Regelungsgrundlage. Es ist zu erwarten, dass die Bedarfe an projektorientierter Arbeit zunehmen werden, sodass fest zugewiesene Arbeitsplätze zugunsten von Kollaborationsflächen an Bedeutung verlieren. Moderne Raumkonzepte umfassen Arbeitsplätze im „Desk-Sharing“-Modus, Lounges zum informellen Austausch sowie Projekt- und Kreativräume zur produktiven Leistungserbringung. Die Ausgestaltung und Nutzung von Raumkonzepten erfordert eine Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung, auch wenn die Einführung der „Desk-Sharing“- und flexiblen Raummodule nicht mitbestimmungspflichtig ist. Nutzen mehrere Betriebe eines oder mehrerer Unternehmen gemeinsam ein Gebäude, so kommt erschwerend hinzu, dass eine Beteiligung unterschiedlicher betrieblicher Interessenvertretungen (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat) möglich sein kann. Neben der zeitlichen Komponente kann so keine einheitliche Regelung sichergestellt werden.</p>	<p>Die dauerhafte Nutzung von „Future-Work“-Raummodulen (zum Beispiel Kreativräume, „Lounges“, „Open Spaces“) ist zur Verrichtung der täglichen Arbeit gesetzlich zulässig.</p> <p>Es existieren klare und nachvollziehbare Regelungen der Zuständigkeit von (örtlicher) Mitbestimmung der Betriebsratsgremien.</p>	<p>Arbeitsschutzgesetz/Arbeitsstättenverordnung: Präzise Interpretation und Schärfung der Formulierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung des Begriffs „Arbeitsplatz“ auf zum Beispiel „Projekt- und Kreativräume“ sowie ▪ Konkretisierung unbestimmter Rechtsbegriffe wie beispielsweise § 4 ArbSchG: „Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Gesundheitsschutzes den Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.“ <p>Bei präziseren und eindeutigeren Formulierungen im Arbeitsschutzgesetz und in der Arbeitsstättenverordnung in oben genanntem Sinne müssten Unternehmen keine gesonderten Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz für moderne Raumkonzepte mehr treffen, die für sich gesehen auch wieder mitbestimmungspflichtig wären (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Arbeitsschutzbehörden würden nach wie vor die Einhaltung kontrollieren.</p> <p>Zuständigkeit von Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat (§ 50 BetrVG/§ 58 BetrVG): Vorschlag zur Ergänzung der Regelungen mit klarer gesetzlicher Zuständigkeitszuweisung bei übergreifend verantwortlichen Mitbestimmungsträgern an ein Gremium.</p>



4.2.2 Lösungsansätze

Um Flexibilität und eine moderne Arbeitsplatzausstattung einschließlich der schnellen und zweckorientierten Einführung und Nutzung agiler IT-Tools zu ermöglichen, bedarf es Anpassungen der Mitbestimmung und der Arbeitsstättenverordnung – mit entsprechenden sozialen „Haltegriffen“ zum Schutz der Beschäftigten und zur Kontrolle von Missbrauch.

Anpassung der Mitbestimmung bezüglich IT-Tools

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Die Einrichtung und Nutzung von IT-Werkzeugen oder technischen Einrichtungen erfordert nicht generell mehr Mitbestimmungsrechte als sonstige Arbeitsmittel. Dies gilt nur für die Nutzung der damit ermittelten oder verarbeiteten Daten zum Zwecke einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten. Die Mitbestimmung sollte daher bei der tatsächlichen Nutzung und nicht bei der bloßen Eignung von technischen Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle ansetzen.

Dabei sollte die Mitbestimmung bei der Grundkonzeption von IT-Tools, dem Zweck der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung erhobener Daten, der Datensicherheit sowie der Festlegung eines Rahmens ansetzen, anstatt – wie bisher gängige Praxis – bei einzelnen Tools und IT-Systemen, auch wenn diese gar nicht für eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten genutzt werden sollen. Bezuglich der Mitbestimmung muss ein Perspektivwechsel stattfinden: vom Modus der Missbrauchsvermeidung („Präventions“-Haltung) hin zum Modus der Missbrauchskontrolle. Dabei müssen Experimentierräume für neue Technologien und IT-Werkzeuge geschaffen und bei erfolgreicher Erprobung schnell eingeführt werden.

Schutzmechanismen: Lässt sich keine Einigung in Bezug auf die Einführung von IT-Tools erzielen, wird die Entscheidung weiterhin durch eine Einigungsstelle getroffen, um Missbrauch kontrollieren zu können. Darüber hinaus besteht seitens des Betriebsrates weiterhin ein gerichtlich durchsetzbarer Unterlassungsanspruch, der bei groben Verstößen des Arbeitgebers gegen seine Verpflichtungen gemäß Betriebsverfassungsgesetz beim Arbeitsgericht beantragt werden kann.

Modifikation der Arbeitsstättenverordnung

§ 3a Abs. 1 ArbStättV

Mobiles Arbeiten bedarf der Flexibilisierung nach dem Vorbild flexibler Arbeitszeitmodelle und der damit einhergehenden Stärkung der Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten durch ein „Double-Opt-in“. Demnach bedarf es der ausdrücklichen Zustimmung des Arbeitgebers sowie der Beschäftigten, wobei diese jederzeit widerrufen werden kann. Mögliche Lösungsansätze sind unter anderem die Verlagerung der Entscheidungsfindung und dadurch geschaffene Freiräume für individuelle Abweichungen von den gängigen Regeln hinsichtlich der Ausgestaltung von Arbeitsort und IT-Ausstattung auf die Beschäftigten und Projektteams nach Freigabe durch den Arbeitgeber. Einhergehend mit den größeren Freiheiten, die Beschäftigte durch digitales, ortsunabhängiges Arbeiten erlangen, muss ihnen ebenso mehr Eigenverantwortung – auch beim Arbeitsschutz – überlassen werden.

Insbesondere wenn Beschäftigte von sich aus den Wunsch äußern, (auch) von zu Hause aus zu arbeiten, muss die Arbeitsstättenverordnung dahingehend weiterentwickelt werden, dass die Beschäftigten für ihre Sicherheit und Gesundheit bei Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Arbeitsmittel (zum Beispiel Telearbeitsplätze) mitverantwortlich sind. Damit Arbeitgeber ein den betrieblichen Anforderungen vergleichbares Schutzniveau (auch) beim mobilen Arbeiten gewährleisten können, müssen sie die Beschäftigten weiterhin über mögliche Gesundheitsrisiken am (mobilen) Arbeitsplatz und Anforderungen an dessen ergonomische Gestaltung – beispielsweise in Form von Schulungen – aufklären. Ob und in welcher Weise die Beschäftigten das Wissen für ihre Arbeitsplatzgestaltung anwenden, liegt dann in ihrer eigenen Verantwortung.

Schutz durch Selbstbestimmung: Über das Prinzip der Freiwilligkeit mittels „Opt-in“-Zustimmungsverfahren entscheiden die Beschäftigten individuell über den jeweiligen Arbeitsort (zumindest temporär). Das für mobiles Arbeiten notwendige arbeitsschutzrechtliche Know-how erhalten die Beschäftigten beispielsweise in Form von Schulungen.

Beispiel

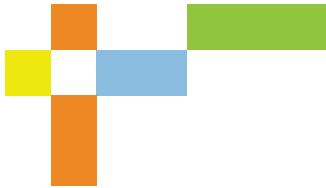
Innogize Our Work (IOW)-Werkstatt bei innogy



innogy erprobt relevante agile Arbeitsszenarien in ihrer „IOW-Werkstatt“. Dabei handelt es sich um einen physischen Raum, in dem Teams für eine begrenzte Zeit verschiedene Arbeitssituationen und agile Methoden in einer Experimentierumgebung erleben können. Zielsetzung ist es, gemeinsam mit den Teams (unter wissenschaftlicher Begleitung) diese Szenarien entlang der Dimensionen „Working Environment“, „People Behaviour“, „Technology“ und „Principles & Regulations“ zu erleben und hinsichtlich ihrer Wirkung zum Beispiel auf Produktivität, Gesundheit und Flexibilität bewerten zu können. Dabei wird die IT-Arbeitsausstattung nach dem Ansatz einer agilen Arbeitskultur ausgewählt, welche dem „Activity-based Working“-Prinzip folgt. Daraus leitet sich ab, dass Beschäftigte die für die jeweilige Arbeitssituation passende Arbeitsausstattung im geeigneten Arbeitsumfeld erhalten – losgelöst von der hierarchischen Zuordnung.

Die Werkstatt ist ein „geschützter“ Test-Raum, in dem die Sozialpartner gemeinsam mit dem Unternehmen im „Betrieb“ testen können, wie agile Arbeitsformen (Kollaboration und Kommunikation) und -methoden sowie situationsgerechte IT funktionieren können. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dazu, skalierungsfähige Lösungen für innogy zu entwickeln und dabei explizit auf Erfahrungen und Best Practices des Unternehmens aufzusetzen („lernen und skalieren“). Aus diesem gemeinsamen Lernen kann auf den Rest des Unternehmens skaliert und eventueller Regelungsbedarf am Ergebnis orientiert festgemacht werden.

Die Beschäftigten selbst erhalten über Workshops, Dialogveranstaltungen und Schulungen Freiraum und Selbstverantwortung, aber auch Sensibilisierung (zum Beispiel zur IT-Sicherheit) und Methodenkompetenz.



4.3 Innovationsorientierte Mitbestimmung – Beispiele aus der Praxis

Beispiel



Mitbestimmung^{PLUS} bei der Deutschen Bahn – neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung gestalten die Arbeitswelt der Zukunft

Zur Anpassung der Mitbestimmung an neue Arbeitswelten hat die Deutsche Bahn AG das Konzernprojekt „Mitbestimmung PLUS“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, als Partner im Dialog und „auf Augenhöhe“ die Zukunft auf Basis gemeinsamer Grundsätze sicher und passgenau zu gestalten. Konzernbetriebsrat und Personalvorstand haben die Beschäftigten hierfür gemeinsam dazu aufgerufen, Vorschläge für neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung zu machen.

Eine paritätisch besetzte Jury hat die eingereichten Ideen analysiert und eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen eingerichtet. Die Vorschläge wurden nach Themenschwerpunkten strukturiert und ein Kriterienkatalog zur Entwicklung von Prototypen erarbeitet. Danach umfasst ein Prototyp stets eine konkrete Maßnahme (Klarheit), die sowohl rechtlich als auch praktisch machbar ist (Umsetzbarkeit), mit angemessenem Aufwand langfristige Effekte erzielt (Wirksamkeit) und eine Vielzahl vergleichbarer Sachverhalte betrachtet (Übertragbarkeit).

Themenschwerpunkte sind die Digitalisierung von Mitbestimmungsprozessen, die Schaffung neuer Mitbestimmungsformate (zum Beispiel auch in agilen Beteiligungsmodellen), ein neues Rollenverständnis der Betriebsparteien, die direkte Beteiligung/Einbeziehung der Beschäftigten und Individualisierung. Zusätzlich wurde ein Format geschaffen, mit dem die Ideengeberinnen und -geber in den Entwicklungsprozess eingebunden werden können. Die Hans-Böckler-Stiftung begleitet das Projekt wissenschaftlich, ein externer Prozessbegleiter unterstützt die einzelnen Entwicklungsphasen.

In einem von Offenheit und Vertrauen geprägten Prozess ist damit die Basis dafür geschaffen, dass sich die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen strukturiert gemeinsam weiterentwickeln und sowohl die betriebliche Sozialpartnerschaft als auch die Belegschaft insgesamt im Sinne der Zukunftsfähigkeit des DB Konzerns davon profitieren können. Derzeit beginnen die Vorbereitungen zur Erprobung erster Prototypen im „Echtbetrieb“.

Beispiel

DAIMLER**Mobiles Arbeiten bei Daimler – beteiligungsorientierte Initiative von Unternehmensleitung, Gesamtbetriebsrat und IG Metall**

Flexible – insbesondere ortsmobile – Arbeitsformen sind ein wichtiges Thema in Personalpolitik und Unternehmensorganisation. Für eine bundesweit einheitliche, innovative und entwicklungsfähige Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) startete die Daimler AG im Jahr 2015 eine von Unternehmensleitung, Gesamtbetriebsrat und IG Metall gemeinsam getragene, stark beteiligungsorientierte Initiative. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) hat den intensiven Beteiligungsprozess konzipiert, methodisch realisiert und wissenschaftlich begleitet.

Ausgelöst wurde die Initiative durch die Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2013, in der mobilen Arbeitsformen eine große Bedeutung zugesprochen wurde. Der Gesamtbetriebsrat hatte dies als Auftrag zur Verhandlung einer neuen Grundlage für das Thema verstanden. Auch der Unternehmensseite war es ein wichtiges Anliegen, innovative und zukunftsgerichtete Arbeitsbedingungen zu schaffen und dabei die Interessen von Beschäftigten und Führungskräften zu berücksichtigen.

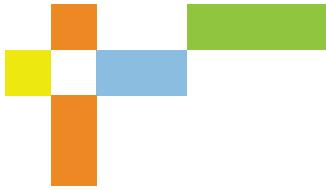
Der Beteiligungsprozess umfasste eine bundesweite schriftliche Befragung von mehr als 80.000 Beschäftigten und Führungskräften. In den darauf aufsetzenden 37 Workshops an allen Standorten wurde mit insgesamt mehr als 1.000 Beschäftigten die konkrete Ausgestaltung einer GBV diskutiert. Flankiert wurde der Prozess durch intensive

Unternehmenskommunikation inklusive einer offenen Diskussion der Beschäftigten im Intranet. Bemerkenswert war nicht nur die starke Beteiligung der Beschäftigten, sondern auch die durchgängig partnerschaftliche Gestaltung der Befragung und der Workshops durch die Sozialpartner, die grundsätzlich im Tandem auftraten. Zudem konnten die Beschäftigten ihre Erfahrungen umfänglich einbringen.

Auf dieser repräsentativen Grundlage konnten fundierte Verhandlungen geführt werden. Klar war, dass die Regelungen der neuen GBV die tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit berühren und von den Tarifparteien ebenfalls unterzeichnet werden müssen. Zudem sollten sie Maßstäbe setzen, die auch anderen Unternehmen als Orientierung dienen können. Daher wurde die IG Metall in den gesamten Beteiligungs- und Verhandlungsprozess einbezogen.

Dieses partnerschaftliche Vorgehen wurde auch nach Abschluss der GBV 2016 fortgesetzt: Auf Dialog-Veranstaltungen an fast allen Standorten erläuterten Personalverantwortliche und Betriebsräte interessierten Beschäftigten die Regelung. Auch diese Veranstaltungen stießen auf enormes Interesse und waren in kürzester Zeit ausgebucht.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung ist auf zwei Jahre befristet und soll dann evaluiert werden.



Beispiel



Munich Re – innovationsorientierte Weiterentwicklung innerbetrieblicher Regelungen zusammen mit dem Betriebsrat

Mündige Beschäftigte gelten als die besten Expertinnen und Experten für die Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelt. Gemäß diesem Prinzip entwickelte die Munich Re gemeinsam mit dem Betriebsrat in den letzten Jahren innerbetriebliche Regelungen konsequent weiter. Neben den Vereinbarungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Innovation Lab (siehe Kapitel 2.2.1) wurden folgende Betriebsvereinbarungen geschlossen:

Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten (2015)

Sie ermöglicht gelegentliches Arbeiten außerhalb des Unternehmens, wobei in der Regel mobile Endgeräte genutzt werden. Dabei erfolgt die Erfassung beziehungsweise Buchung der Arbeitszeit über das Employee Self Service Tool ESS. Diese Form der Arbeitsgestaltung ist kombinierbar mit der Anwesenheit im Büro.

Betriebsvereinbarung Home Office (seit 2005, aktualisiert 2015)

Ziel dieser Vereinbarung ist es, dass Beschäftigte von Munich Re auf vertraglicher Basis regelmäßig an bis zu vier festgelegten Tagen pro Woche von zu Hause aus arbeiten können. Dabei kann das Arbeiten im Home Office mit der Anwesenheit im Büro kombiniert werden. Die erforderliche IT-Infrastruktur stellt Munich Re den Beschäftigten bereit.

Betriebsvereinbarung flexible Arbeitsmodelle (2015)

Diese Betriebsvereinbarung beinhaltet vier verschiedene Arbeitsmodelle. Ziel ist es, die Beschäftigten – unter Beachtung der betrieblichen Arbeitsabläufe und -prozesse –

dabei zu unterstützen, die Herausforderungen unterschiedlicher Lebensphasen sowie individuelle Wünsche nach einer längeren Auszeit mit dem Arbeitsverhältnis in Einklang zu bringen.

- Drei-Jahres-Urlaub: Dieser wird durch die Übertragung des übergesetzlichen Urlaubs in die Folgejahre ermöglicht. Hierdurch entsteht für die Beschäftigten kein Entgeltverzicht.
- Freistellung durch Umwandlung von Gratifikationen: Beschäftigte können sich durch „Verzicht“ auf eine Gratifikation einen vollen Kalendermonat freistellen lassen. Praktisch möglich ist eine Freistellung von maximal zwei vollen Kalendermonaten durch „Verzicht“ auf Weihnachts- und Urlaubsgratifikationen. Munich Re geht dabei in Vorleistung – eine „Rückzahlung“ des in der Freistellungsphase weiter gezahlten Entgelts erfolgt erst nach Beendigung der Freistellung.
- Teilzeitarbeit mit ungleicher Verteilung der Arbeitszeit während einer Freistellungs- und einer Arbeitsphase: Beschäftigte können sich für maximal drei Monate vollständig oder auch teilweise freistellen lassen und in der sich anschließenden Arbeitsphase die dadurch aufgelaufenen Minusstunden nacharbeiten. Dabei erhalten sie während der gesamten Laufzeit ein Teilzeitgehalt.
- Unbezahlte Freistellung: Arbeitgeber und Beschäftigte können eine Ruhevereinbarung für einen Zeitraum von drei bis sechs vollen Kalendermonaten treffen. Die Arbeitsleistung sowie die Gehaltzahlung ruhen dann für diesen Zeitraum.

Beispiel

Deutsche Telekom AG – erster Branchentarifvertrag für mobiles Arbeiten

Die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und das hohe Maß an Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten ermöglichen es diesen zunehmend, auch außerhalb der Betriebe zu arbeiten. Die Deutsche Telekom hat im Oktober 2016 mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di den ersten Branchentarifvertrag „Telearbeit“ für die Telekommunikations- und IT-Industrie geschlossen und sich mit ver.di auf entsprechende Ziele und Regelungen für das mobile Arbeiten (Mobile Working) verständigt. Die Tarifvertragsparteien wollen damit eine örtliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowohl im Mitarbeiter- als auch im Unternehmensinteresse sinnvoll gestalten.

Ziel von „Mobile Working“ ist es, durch die räumliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

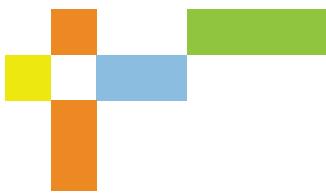
- die Arbeitsqualität und -produktivität zu verbessern,
- den Beschäftigten mehr Gestaltungsfreiheit bei der Erbringung der Arbeitsleistung zu ermöglichen und damit eine höhere Arbeits- und Ergebniszufriedenheit zu erreichen,



- den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung zu ermöglichen,
- die Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und
- einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten.

Dabei fordert, fördert und ermöglicht Mobile Working neue Freiheitsgrade im Verhältnis von Führungskraft und Beschäftigten in der Wahl des Arbeitsortes. Der Tarifvertrag bildet somit die Basis für einen Dialog auf Augenhöhe über betriebliche Erfordernisse und arbeitnehmerseitige Flexibilität, ohne zu bevormunden.

Auch zeigt er, dass Arbeitgeber und Sozialpartner zu konstruktiven Lösungen kommen und bereit sind, die digitale Transformation gemeinsam im Sinne der Menschen zu gestalten und den Herausforderungen für Beschäftigung und Persönlichkeitsrechte zu begegnen. Somit werden Beschäftigten mehr Wahlmöglichkeiten gegeben, selbst zu entscheiden, von wo und wann sie arbeiten. Ein wichtiger Schlüssel zur erfolgreichen Transformation der Arbeitswelt.



4.4 Kernbotschaften

Der unternehmerische Erfolg von gestern darf nicht den von morgen behindern – das erfordert Veränderungsfähigkeit im Sinne der zukunftsgerichteten Transformation. Diese Erkenntnis gilt auch für die Handhabung der betrieblichen Mitbestimmung: Sie ist ein Erfolgsmodell unserer Volkswirtschaft und muss genau deshalb angesichts der sich stark wandelnden Wettbewerbsumwelt und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung weiterentwickelt und zukunftsorientiert gemacht werden.

- **Moderne Sozialpartnerschaft bedarf einer zukunftsorientierten Grundhaltung zur Mitbestimmung.**

Moderne Sozialpartnerschaft muss als sicherer, stabil bleibender Rahmen verstanden werden, der Autonomie stärkt und Leitplanken schafft. Dadurch kann Flexibilität in den Köpfen der Beteiligten wie auch in den Abläufen gefördert werden; zukünftige Mitbestimmungskultur muss indes auch „loslassen“ können. Diese Umgestaltung kann nur im konstruktiven Miteinander von Betriebs- und Sozialpartnern realisiert werden. Tradiertes Rollendenken und Frontenbildung müssen überwunden werden.

- **Die betriebliche Mitbestimmung muss adaptiv auf die Unterschiedlichkeit von Organisationsformen, Mitarbeitergruppen und gelebten Kulturen reagieren können.**

Vor dem Hintergrund zunehmend dualistisch ausgeprägter Strukturen in Unternehmen, die agile wie klassische Organisationsformen umfassen und quasi „beidhändig“ gesteuert werden müssen (Ambidextrie), stellt sich die Frage nach Segmentregelungen in der Mitbestimmung. Innovative Abteilungen könnten im Gegensatz zu klassischen Abteilungen einer anderen Mitbestimmungskultur unterliegen; Ambidextrie in der Mitbestimmung sichert auf diese Weise passgenaue Mitbestimmung und würde somit den Erfordernissen verschiedenartiger Organisations- und Arbeitsformen gerecht werden. Ziel sollte es sein, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Belegschaftsstrukturen in den Gremien entsprechend repräsentiert sind; sie sollen die tatsächliche Belegschaft des Unternehmens widerspiegeln.

- **Mitbestimmungsprozesse so gestalten, dass sie eine schnelle und flexible Einführung von IT-Tools und eine agile Arbeitsplatzausstattung fördern.**

Bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen sollte betriebliche Mitbestimmung nicht bereits bei der potenziellen Eignung zur Verhaltens- und Leistungskontrolle greifen, sondern erst bei deren expliziter

Nutzung zur tatsächlichen Kontrolle der Beschäftigten. Dabei darf sich moderne Mitbestimmung – unabhängig davon, ob eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle überhaupt stattfindet – nicht an der reinen Nutzung beziehungsweise Einführung IT-gestützter Tools ausrichten. Vielmehr muss sie bei der Verwendung der dadurch erhobenen Daten ansetzen und dabei die Bestimmung von deren Weiterverwendung differenzierter betrachten. Dafür muss der gesetzliche Anknüpfungspunkt der Mitbestimmung angepasst werden.

Flexible und ortsunabhängige Wertschöpfung erfordert darüber hinaus die Weiterentwicklung der Arbeitsstättenverordnung, wonach Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von sich aus den Wunsch nach einem Arbeiten (auch) von zu Hause aus äußern, für ihre Sicherheit und Gesundheit im Zusammenhang mit der Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Arbeitsmittel (zum Beispiel Telearbeitsplätze) (mit-)verantwortlich sind.

- **Experimentierräume im Sinne kontrollierter Öffnungen und Veränderungen auch für die Mitbestimmung zulassen.**

Die für das Gelingen der digitalen Transformation wesentliche Offenheit für Veränderungen erfordert Prozesse, die ebendiese Offenheit zulassen. Hierfür müssen eine passgenauere Mitbestimmungskultur entwickelt und tarifliche oder gesetzlich formulierte Öffnungsbereiche geschaffen werden, die ein Ausprobieren ermöglichen; echte betriebliche Mitbestimmung muss gestärkt werden, es sollten weniger neue Regularien aufgesetzt werden. Zielgruppenorientierte Experimentierräume, die als „große Reallabore“ fungieren und alternative Mitbestimmungswege ermöglichen, müssen geschaffen werden. Sie müssen das Potenzial zur Entfaltung einer Leuchtturmwirkung ausbilden können – nur so ist eine neue Haltung in der Mitbestimmung möglich, die nicht von traditionellen Stärken(Arbeitgeber)-Schwächen(Arbeitnehmer)-Diskussionen geprägt ist. Möglichkeiten, die echte Freiräume schaffen, müssen erprobt werden.

- **Aktivitäten gewählter Vertretungen mit zunehmend nachgefragten partizipativen Elementen des Mitentscheids der Beschäftigten kombinieren.**

Die bestehenden sozialpartnerschaftlichen Strukturen sollten durch eine Intensivierung bereits vorhandener Formen unmittelbarer Teilhabe der Beschäftigten an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen (zum Beispiel im Rahmen von Projekt- beziehungsweise Gruppenarbeit) ergänzt werden. Dies setzt in noch stärkerem Maße die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortlichkeiten an die Gruppen voraus.

- **Den Gesamtrahmen des für alle notwendigen betrieblichen Erfolges wieder stärker in die (betriebs-)öffentliche Aufmerksamkeit rücken.**

Aktuelle gesetzliche Regelungen und Mitbestimmungspflichten behindern die im Zuge der digitalen Transformation notwendige Flexibilität und die Steigerung der Innovationsfähigkeit. Die Mitbestimmungskultur von morgen muss daher nicht nur das wirtschaftliche Wohlergehen von Unternehmen und die Belange der Belegschaft in ein ausgewogenes Verhältnis bringen; sie muss als „Big Picture“ auch ein verändertes Marktumfeld in sich ständig wandelnden Wettbewerbssituationen und eine grundsätzlich geänderte Geschwindigkeit berücksichtigen.

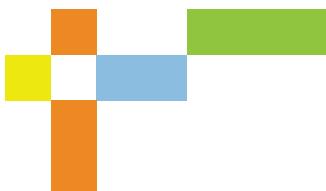
- **Prozesse beschleunigen und mehr Mut zu agilen Vorgehensweisen entwickeln.**

Bestehende Abstimmungsrhythmen und Prozessabläufe benötigen einer modernen digitalen IT-Unterstützung. Weiterhin erfordern sie eine weitgehende Digitalisierung und

Mobilisierung benötigter Arbeitsmittel und den Mut zu agilen, iterativen Mitbestimmungsverfahren und temporären Geltungsbereichen. Dazu gehört auch, die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Erfordernis der Abstimmung in Anwesenheit der Sozialpartner zu überdenken. Entscheidungen des Betriebsrates müssen zukünftig auch in elektronischer Form – per E-Mail oder im Internet – zulässig sein. Gleiches gilt für Gremiensitzungen per Videokonferenz.

- **Grundlagen für deutlich beschleunigte Entscheidungsprozesse im Gesetz verankern.**

Mit zunehmender Dynamik der Unternehmensumwelt steigen die Anforderungen an schnelle betriebliche Reaktionen und Entscheidungen. Um zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland beizutragen und eine effiziente Mitwirkung zu gewährleisten, müssen auch in der betrieblichen Mitbestimmung die Verfahren beschleunigt werden. Es empfiehlt sich daher, eine allgemeine Beschleunigungsvorschrift in das Betriebsverfassungsgesetz aufzunehmen.



Literatur

acatech 2016

acatech (Hrsg.): *Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen. Ein Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis von acatech und Jacobs Foundation* (acatech IMPULS), München: Herbert Utz Verlag 2016.

Beier/Kanfer 2009

Beier, M. E./Kanfer, R.: „Motivation in Training and Development: A Phase Perspective“. In: Kozlowski, S. W. J./Salas, E. (Hrsg.). *Learning, Training, and Development in Organizations*, New York: Psychology Press, 2009, S. 65–97.

BDA 2017

BDA: *Qualifizierung 4.0. Für eine zukunftsorientierte berufliche Weiterbildung*, 2017. URL: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Qualifizierung_4.0.pdf/\\$file/BDA_Qualifizierung_4.0.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Qualifizierung_4.0.pdf/$file/BDA_Qualifizierung_4.0.pdf) [Stand: 27.04.2017].

BMAS 2016

BMAS: *Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0*, 2016. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [Stand: 27.04.2017].

Destatis 2015

Destatis: *Arbeitsmarkt*, 2015. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 24.04.2017].

Eurostat 2016

Eurostat: *Statistiken des lebenslangen Lernens*, 2016. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Lifelong_learning_statistics/de [Stand: 18.04.2017].

Frick et al. 1999

Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung: Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag 1999.

Haufe 2017

Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG: *BR-Beteiligungsrechte. Personalfragebögen*, 2017. URL: https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/br-beteiligungsrechte-personalfrageboegen_idesk_PI10413_HI3460378.html [Stand: 03.04.2017].

Kettunen/Laanti 2008

Kettunen, P./Laanti, M. (Hrsg.): „Combining Agile Software Projects and Large-scale Organizational Agility“. In: *Software Process. Improvement and Practice*, 13: 2, 2008, S. 183–193.

Kodish et al. 1995

Kodish, J. L./Gibson, D. V./Amos, J. W.: „The Development and Operation of an Agile Manufacturing Consortium. The Case of AAMRC“. In: *Proceedings of the Fourth Annual Conference on Models, Metrics and Pilots* 2, 1995, S. 70–96.

Linnenschmidt et al. 2015

Linnenschmidt, M./Lippke, S./Lümkemann, D.: „Eine Frage der Bereitschaft“. In: *Personalmagazin*, 15: 09, 2015, S. 54–56.

Lippke/Steinkopf 2017

Lippke, S./Steinkopf, J.: „Motivation für gesundheitsförderliches Verhalten“. In: Kohlmann, C.-W./Salewski, C./Wirtz, M. (Hrsg.): *Psychologie in der Gesundheitsförderung*, Göttingen: Hogrefe 2017, in Druck.

Lippke et al. 2011

Lippke, S./Richert, J./Wienert, J./Ziegelmann, J. P./Petermann, F.: „Stadienpassende Steigerung der Compliance [Stage-Matched Improvement of Compliance]“. In: Petermann, F./Ehlebracht-König, I. (Hrsg.): *Patientenmotivation und Compliance*, 2., erweiterte Auflage. Regensburg: Roderer Verlag 2011, S. 137–154.

Meilich 1997

Meilich, O. (Hrsg.): *The Flexibility-efficiency Debate: Review and Theoretical Framework*. Academy of Management, paper presented at the 1997 Academy of Management Meeting, Boston: MA.

Morgan 1997

Morgan, G. (Hrsg.): *Images of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage 1997.

Sambamurthy et al. 2003

Sambamurthy, V./Bharadwaj, A./Grover, V.: „Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms.“ In: *MIS Quarterly*, 27: 2, 2003, S. 237-263.

Schuh et al. 2017

Schuh, G./Anderl, R./Gausemeier J./ten Hompel, M./Wahlster, W. (Hrsg.): *Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen steuern* (acatech STUDIE), München: Herbert Utz Verlag 2017.

Schulz et al. 2017

Schulz, H./Zacher, H./Lippke, S.: „The Importance of Team Health Climate for Health-Related Outcomes of White-Collar Workers“. In: *Frontiers in Psychology, Section Organizational Psychology*, 8:64, 2017, <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Importance-of-Team-Health-Climate-for-Health-R-Schulz-Zacher/8a1c8dde99808f8b7e6095aea0be6383c701bc15>.

Seo/La Paz 2008

Seo, D./La Paz, A.: „Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility“. In: *Communications of the ACM*, 51: 11, 2008, S. 136-139.

Stamov Roßnagel 2016

Stamov Roßnagel, C.: „Leadership and Motivation“. In: Marques, J./Dhiman, S. (Hrsg.): *Leadership Today 2016. Practices for Personal and Professional Performance*, Bern: Springer Texts in Business and Economics 2016, S. 217-228.

Stamov Roßnagel 2015

Stamov Roßnagel, C.: „Demografiesensible Qualifizierung: Lernfitness als Schlüsselkompetenz“. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Personalentwicklung 2016. Themen, Trends, Best Practices*, Freiburg: Haufe Lexware GmbH 2015, S. 297-301.

Stamov Roßnagel/Richter 2014

Stamov Roßnagel, C./Richter, G.: „Ein Training zur Förderung der Lernkompetenz älterer Beschäftigter. Evaluation eines betrieblichen Modellprojekts“. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft*, Dortmund: GfA-Press 2014, S. 593-595.

Stamov Roßnagel/West 2014

Stamov Roßnagel, C./West, K. W.: Altersgemäß Lernen. Die Rolle von Lernfitnessstrainings. In: *WSI-Mitteilungen*, 2014: 6, 2014, S. 86-490.

Storm et al. 2016

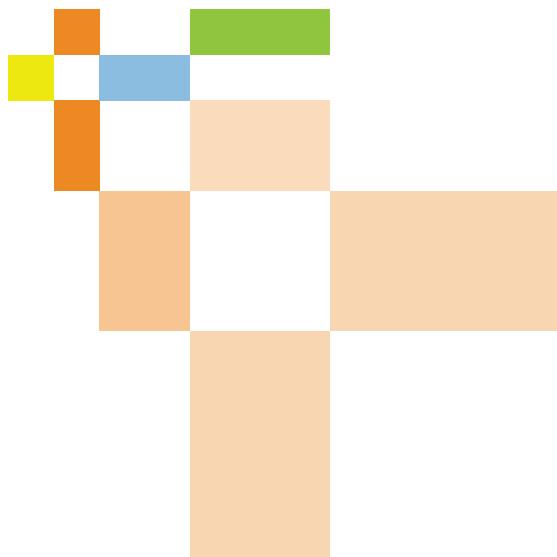
Storm, V./Paech, J./Ziegelmann, J. P./Lippke, S.: „Physical Exercise, Sickness Absence and Subjective Employability: An 8-Year Longitudinal Observational Study among Musculoskeletal Patients“. In: *J Rehabil Med*, 2016: 48, 2016, S. 541-546.

The Economist 2017

The Economist (Hrsg.): Lifelong Education. How to Survive in the Age of Automation, A Special Report, 422: 9023, 2017.

Zain et al. 2005

Zain, M./Rose, R./Abdullah, I./Masrom, M. (2005): The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. In: *Information & Management*, 42: 6, 2005, S. 829-839.





acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

acatech vertritt die deutschen Technikwissenschaften im In- und Ausland in selbstbestimmter, unabhängiger und gemeinwohlorientierter Weise. Als Arbeitsakademie berät acatech Politik und Gesellschaft in technikwissenschaftlichen und technologiepolitischen Zukunftsfragen. Darüber hinaus hat es sich acatech zum Ziel gesetzt, den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu unterstützen und den technikwissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Zu den Mitgliedern der Akademie zählen herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen. acatech finanziert sich durch eine institutionelle Förderung von Bund und Ländern sowie durch Spenden und projektbezogene Drittmittel. Um den Diskurs über technischen Fortschritt in Deutschland zu fördern und das Potenzial zukunftsweisender Technologien für Wirtschaft und Gesellschaft darzustellen, veranstaltet acatech Symposien, Foren, Podiumsdiskussionen und Workshops. Mit Studien, Empfehlungen und Stellungnahmen wendet sich acatech an die Öffentlichkeit. acatech besteht aus drei Organen: Die Mitglieder der Akademie sind in der Mitgliederversammlung organisiert; das Präsidium, das von den Mitgliedern und Senatoren der Akademie bestimmt wird, lenkt die Arbeit; ein Senat mit namhaften Persönlichkeiten vor allem aus der Industrie, aus der Wissenschaft und aus der Politik berät acatech in Fragen der strategischen Ausrichtung und sorgt für den Austausch mit der Wirtschaft und anderen Wissenschaftsorganisationen in Deutschland. Die Geschäftsstelle von acatech befindet sich in München; zudem ist acatech mit einem Hauptstadtbüro in Berlin und einem Büro in Brüssel vertreten.

Weitere Informationen unter www.acatech.de



Herausgeber:

Dr. Joh. Christian Jacobs
Jacobs AG
Neuer Jungfernstieg 17
20354 Hamburg

Prof. Dr. Henning Kagermann
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Karolinenplatz 4
80333 München

Reihenherausgeber:

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2017

Geschäftsstelle	Hauptstadtbüro	Brüssel-Büro
Karolinenplatz 4	Pariser Platz 4a	Rue d'Egmont/Egmontstraat 13
80333 München	10117 Berlin	1000 Brüssel (Belgien)
T +49 (0)89/52 03 09-0	T +49 (0)30/2 06 30 96-0	T +32 (0)2/2 13 81-80
F +49 (0)89/52 03 09-900	F +49 (0)30/2 06 30 96-11	F +32 (0)2/2 13 81-89

info@acatech.de
www.acatech.de

Empfohlene Zitierweise:

Jacobs, J. C./Kagermann, H./Spath, D. (Hrsg.): *Arbeit in der digitalen Transformation – Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit (acatech DISKUSSION)*, München: Herbert Utz Verlag 2017.

ISSN 2192-6128/ISBN 978-3-8316-4614-2

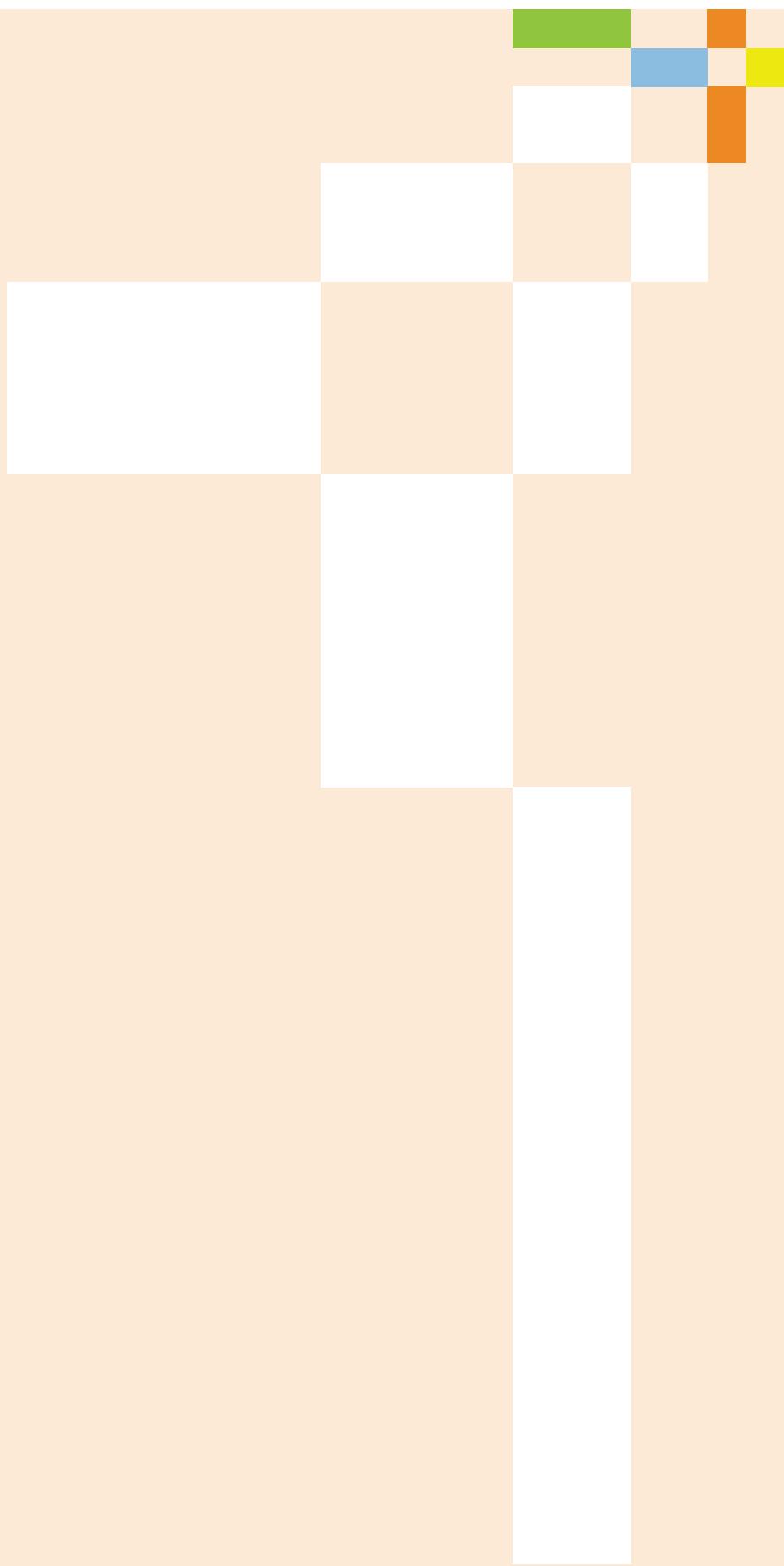
Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH • 2017

Koordination: Dr. Thomas Lange, Luise Ortloff
Redaktion: Birgit Obermeier
Layout-Konzeption: Grootuis, Hamburg
Konvertierung und Satz: Fraunhofer IAIS, Sankt Augustin

Printed in EC
Herbert Utz Verlag GmbH, München
Die Originalfassung der Publikation ist verfügbar auf www.utzverlag.de





ISBN 978-3-8316-4614-2



9 783831 646142