

## Experimentierräume schaffen

### Andreas Boes im Interview zu seinem Konzept des Praxislaboratoriums

Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) fokussiert in ihrer neuen Leitlinie auf die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung. Um dieses Neuland zu gestalten setzen die Experten auf das von Andreas Boes und seinem Forschungsteam entwickelte Konzept der offenen Experimentierräume. Der Soziologe erklärt was sich dahinter verbirgt.

#### Herr Dr. Boes, wie ist Ihre Idee des Experimentierraums entstanden?

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Unternehmen, Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsräte den gegenwärtigen epochalen Umbruch nur gemeinsam, im Rahmen gewachsener Sozialbeziehungen, in den bestehenden Strukturen der Organisationen und im realen Arbeitsumfeld der Beschäftigten gestalten können. Das stellt die Menschen in den Unternehmen vor Herausforderungen, für die es keine Blaupause gibt. Sie müssen also Neuland gestalten lernen. Das geht nur in einem gemeinsamen Lernprozess, für den wir mit den Laboratorien die Weichen stellen wollen. Unsere Forschungen haben uns immer wieder gezeigt, dass es keinen Sinn macht, neue Konzepte und Strategien hinter verschlossenen Türen auszuhandeln und über die Köpfe der Menschen hinweg durchzusetzen. Genau so wenig macht es Sinn, „Changeprojekte“ auf der grünen Wiese oder Arbeitsexperimente in „Sonderwirtschaftszonen“ durchzuführen. Deswegen haben wir das Konzept des „Praxislaboratoriums“ entwickelt.

#### Wie funktioniert ein solches Laboratorium?

In einem mehrstufigen Prozess helfen wir den Unternehmen die Bereiche zu finden, in denen sie Handlungsbedarf sehen. Das sind die Themen, die für den Neuerfindungsprozess des Unternehmens von großer Bedeutung sind und die eine Hebelwirkung in diesem Prozess entfalten können. Besonders wichtig sind hier beispielsweise die Themen „Agile Organisation“, „Innovationen für digitale Geschäftsmodelle“ oder „Qualifizierung für die digitale Arbeitswelt“.

---

## Wie bringen sie diese Themen auf die Schiene?

Über die Teams und Abteilungen, die als Vorreiter schon jetzt mit diesen Herausforderungen konfrontiert sind. Sie machen viele Erfahrungen, die in den nächsten Jahren im Unternehmen insgesamt gebraucht werden. Hier bilden wir unsere Projektteams und identifizieren mit diesen gemeinsam die aus ihrer Sicht wichtigen Handlungsfelder innerhalb ihrer Schwerpunktthemen. Also, zum Beispiel „Empowerment in agilen Teams“ oder „Arbeiten in dynamisch wechselnden Rollen“.

## Sie gehen dann auch neue Wege bei der Entwicklung innovativer Konzepte.

Genau. Wir orientieren uns an „Scrum“, einer agilen Entwicklungsmethode, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung hat: Die Teams setzen sich in Sprints von acht Wochen selbst ihre Ziele und sind für ihre Arbeitsplanung und -durchführung verantwortlich. Am Ende jedes Sprints stellen sie einem Lenkungskreis aus leitenden Führungskräften und Mitgliedern des Betriebsrats die Zwischenergebnisse vor und vereinbaren die Ziele für den nächsten Abschnitt. So entstehen ergebnisoffen und Schritt für Schritt neue Konzepte mit dem Ziel sie über diesen Lenkungskreis der Gesamtorganisation zur Verfügung zu stellen. Wir begleiten und evaluieren den Gesamtprozess aus wissenschaftlicher Perspektive.

## Wie bewährt sich ihr Konzept in der Praxis?

Wir erproben es im Entwicklungszentrum der Robert Bosch GmbH in Abstatt mit zwei Teams, die bereits Erfahrung haben mit agilen Arbeitsmethoden. Die ersten Erfahrungen übertreffen unsere Erwartungen. Es zeichnet sich jetzt schon ab, dass selbstlernende Teams eine große Innovationskraft entfalten können - wenn ihre Expertise einbezogen wird – und damit den Unternehmen helfen, ihren Weg in die Neugestaltung der Arbeitswelt zu finden.

## Was ist das Erfolgsrezept?

Ein wirkliches Empowerment der Beschäftigten und – mit Blick auf eine nachhaltige Umsetzung der neuen Konzepte im Unternehmen – ein enger Schulterschluss zwischen den Sozialparteien.

## Taugt Ihr Gestaltungskonzept für einen breiten Anwenderkreis?

Wissenschaft und Wirtschaft gehen mit diesem Konzept einen neuen Weg in der Arbeitsgestaltung. Insofern hat dieses Konzept Vorbildcharakter und kann auch über

Bosch hinaus Wirkung entfalten. Darüber hinaus helfen diese Praxislabs, den Dialog der Sozialparteien mit der Politik bei der Gestaltung der Zukunft der Arbeit zu erden. Ich freue mich daher sehr, dass die Initiative für Neue Qualität der Arbeit den Experimentierräumen große Bedeutung für ihre Initiativen zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen einräumt.

## Gibt es schon neue Interessenten?

Ja, sehr viele. Wir bauen gerade weitere Labs mit führenden deutschen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen auf.

Weitere Informationen zum Konzept der Praxislaboratorien:

<http://wing-projekt.de/>

[Wing-Broschüre: Beteiligung und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt](#)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

