

## WIE DIE DIGITALE TRANSFORMATION MITBESTIMMT GELINGEN SOLL

# ABSCHLUSS-KONFERENZ ZUM WING-PROJEKT

Das Projekt „Wing“ (Wissensarbeit in Unternehmen der Zukunft) hat in den vergangenen fünf Jahren in betrieblichen Praxislaboratorien getestet, wie Veränderungen agil, beteiligungsorientiert und sozialpartnerschaftlich angegangen werden können. Die Ergebnisse wurden nun auf der Abschlusskonferenz „Wir gestalten Zukunft“ in Berlin vorgestellt, auf welcher der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** mit Verbandsgeschäftsführer Sebastian Müller vertreten war.

Mit der digitalen Transformation stehen Unternehmen vor einem echten Paradigmenwechsel. Statt das Bestehende immer weiter zu optimieren, müssen sie Neuland gestalten lernen – auch mit Blick auf die Arbeitswelt. Anders als die Start-ups im Silicon Valley können sie damit nicht auf der „grünen Wiese“ beginnen. Wie aber gelingt über Jahrzehnte gewachsenen Organisationen mit langer Erfolgsgeschichte der Weg in die digitale Zukunft? Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des ISF München zeigen, wie es geht: agil, beteiligungsorientiert und sozialpartnerschaftlich in Betrieblichen Praxislaboratorien. Sie wurden im Rahmen des BMAS-Projektes „WING“ entwickelt und erfolgreich erprobt.

### Betriebliche Praxislaboratorien

Die Betrieblichen Praxislaboratorien sind ein strategisches Instrument, mit dem Unternehmen den Umbruch in die digitale Arbeitswelt sozialpartnerschaftlich und gemeinsam mit den Beschäftigten gestalten können. Sie bieten die Möglichkeit, in einem offenen Transformationsprozess an der eigenen Organisation zu arbeiten und so deren Innovation voranzutreiben. „Mit den Praxislaboratorien machen wir die Menschen zu Gestalterinnen und Gestaltern ihrer eigenen Arbeitswelt“, erklärte Dr. Tobias Kämpf, Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München), im Rahmen der WING-Abschlusskonferenz „Wir gestalten Zukunft“ in der Hauptstadtrepräsentanz der Robert Bosch GmbH in Berlin. „Unsere Erfolgsformel lautet dabei: Agilität, konsequente Beteiligung und Sozialpartnerschaft.“

Die Anwendungsbeispiele für solche Laboratorien reichen von der Einführung neuer digitaler Tools über neue Formen der Arbeitsorganisation bis hin zur Entwicklung neuer Führungskonzepte. Sie sind im Rahmen des Forschungsvorhabens „WING – Wissens-

arbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten“ und unter Federführung des Wissenschaftlerteams von Prof. Dr. Andreas Boes (ISF München) entwickelt worden. Mit der Praxis- und Transferplattform „Lern- und Experimentierräume“ greift das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) das Konzept auf und verfolgt so den darin angelegten Gestaltungsweg konsequent weiter.

Die Laboratorien sind wissenschaftlich evaluiert und haben den Praxistest erfolgreich bestanden. Sie stehen der Wirtschaft für eine breite Anwendung zur Verfügung.

### Laboratorien im Einsatz

Innerhalb des Programmzweigs „unternehmensWert: Mensch plus“ im Kontext Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) setzen inzwischen rund 600 kleine und mittlere Unternehmen das neue Instrument ein. Erstmals erfolgreich erprobt wurde es bei der Robert Bosch GmbH. Teams aus den Bereichen Entwicklung und Vertrieb haben hier im Rahmen von Pilotlaboratorien unter wissenschaftlicher Begleitung die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt selbst in die Hand genommen, Stellschrauben identifiziert, Lösungen gesucht und konkrete Gestaltungsideen erprobt. „Mit Hilfe der Praxislaboratorien ist es uns gelungen, eingefahrene Wege zu verlassen und die Weichen zu stellen, um die Bosch-Arbeitswelt gemeinsam mit unseren Beschäftigten und dem Betriebsrat zu gestalten“, erläuterte Gerhard Steiger, Vorsitzender des Bereichsvorstands Chassis Systems Control, auf der Abschlusskonferenz des Projekts. Auch die Fiducia & GAD IT AG hat auf dem Weg zum agilen Unternehmen bereits gute Erfahrungen mit dem Aufbau eines Praxislaboratoriums gemacht. Auf der Agenda standen hier unter anderem die Entwicklung eines neuen Führungsleitbilds und die Ausgestaltung neuer Rollen in agilen Teams. „Unser Lab-Team hat im Laufe der Zeit eine beispielhafte Dynamik und Gestaltungskompetenz entfaltet“, berichtete Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor Jörg Staff. „So sind aus der Mitte der Belegschaft konkrete Handlungsvorschläge für die Themen entstanden, die über den Erfolg der Transformation unseres Unternehmens mitentscheiden.“

Interessiert zeigten sich auch Gewerkschaften und Betriebsräte. „Richtig ins Werk gesetzt, können Betriebliche Praxislaboratorien auch für Betriebsräte und Beschäftigte neue Wege der Einflussnahme auf die



Dr. Tobias Kämpf präsentiert die Forschungsergebnisse des Wing-Projekts

Transformation der Arbeit eröffnen“, erklärte Dr. habil. Hans-Jürgen Urban, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, dem WING-Projektpartner. „Sollen auch unter den neuen Bedingungen Interessenkompromisse zwischen Beschäftigten und Unternehmensvorständen gefunden werden, sind neue Formen agiler Mitbestimmung zu erproben und institutionell abzusichern.“

### Digitale Arbeitswelt der Zukunft

Für die Bewältigung des digitalen Umbruchs gibt es keinen Masterplan. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern für die Gesellschaft insgesamt. Praxislaboratorien arbeiten deshalb in einem agilen Setting Schritt für Schritt an neuen Lösungen und setzen auf gemeinsames Lernen. In ihrem Zentrum stehen die Beschäftigten selbst. Eigenständig entwickeln und erproben sie in der Praxis die digitale Arbeitswelt der Zukunft. Zentraler Erfolgsfaktor in diesem Transformationsprozess ist Vertrauen. Die Basis der Laboratorien bildet deshalb ein sozialpartnerschaftlich besetzter Lenkungs-kreis aus Management und Betriebsräten. Dieser sorgt für Nachhaltigkeit und die Skalierung der Ergebnisse in die Fläche. Mit diesen Prinzipien haben die Labs ein Gestaltungspotenzial für die digitale Transformation, das über das einzelne Unternehmen hinausgeht. „Konsequent und ernsthaft umgesetzt können sie zur Keimzelle eines gesamtgesellschaftlichen Aufbruchs werden, der Lust auf Zukunft macht und den Menschen ins Zentrum der Digitalisierung rückt“, betonte ISF-Wissenschaftler Kämpf abschließend. —

mü