#IdGuZdABlog

Zukunft der Angestelltenpolitik

Beitrag von Andreas Boes, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

01/23

Berichte aus der Forscherwerkstatt

April 2023

ISF MÜNCHEN #IdGuZdA

Impressum

© 2023 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Boes, Andreas (2023): Zukunft der Angestelltenpolitik
Online verfügbar unter https://idguzda.de/wp-content/uploads/2023/04/Zukunft-der-Angestelltenpolitik.pdf [24.04.2023].

Titelbild: Shutterstock, eigene Bearbeitung

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Weitere Informationen:

www.isf-muenchen.de

www.idguzda.de

Foto: Alistair MacRobert (Unsplash)

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte heute einige ausgewählte Ergebnisse unserer Forschung im ISF München mit Blick auf die Frage reflektieren „Was heißt das eigentlich für die Zukunft der Angestelltenpolitik?“. Ich hoffe, dass ich damit ein paar Anregungen für die Interessenpolitik in Gewerkschaften und Betrieben geben kann.

1 Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie und Zukunft der Angestelltenpolitik

Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie und Zukunft der Angestelltenpolitik

Ausgangsüberlegung

- Zukunft der Angestellten muss im Kontext der Transformation der Wirtschaft verstanden werden
- Transformation vom Paradigma der „großen Industrie“ zur Informationsökonomie prägt den Wandel der Unternehmen, der Arbeit und der Belegschaften

Angestelltenpolitik

- „Orchideenthema“ wird zum strategischen Kern zukunftsorientierter Interessenpolitik
- Paradigmenwechsel in der Wirtschaft erfordert einen Paradigmenwechsel in der Interessenpolitik

Die Zukunft der Angestelltenpolitik muss heutzutage meines Erachtens im Kontext eines Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie diskutiert werden. Das ist die Grundidee meiner Ausführungen. Die Zukunft der Angestellten ist also Teil einer Veränderung hin zu einer neuen Produktionsweise. Und diese Transformation vollzieht sich nach unserem Verständnis von einem Paradigma der „großen Industrie“ (Marx) – das ist das, was wir seit Ende des 19. Jahrhunderts erleben – zu einem neuen Paradigma, das wir „Informationsökonomie“ nennen.

Und in diesem Kontext verändern sich die Unternehmen, verändert sich die Arbeit und verändert sich letztendlich auch die Frage der Politik grundlegend.

Das heißt für die Angestelltenpolitik, dass ein Thema, das lange am Rand gestanden hat, zum strategischen Kern einer zukunftsorientierten Interessenpolitik wird. Es heißt auch, dass wir mit dem Paradigmenwechsel, den wir in der Wirtschaft erleben, gleichzeitig auch einen Paradigmenwechsel in der Interessenpolitik und letztlich auch in der Gewerkschaftspolitik brauchen. Das werde ich im Folgenden kurz begründen und näher erläutern.

Das heißt für die Angestelltenpolitik, dass ein Thema, das lange am Rand gestanden hat, zum strategischen Kern einer zukunftsorientierten Interessenpolitik wird.

Zunächst mal ein Blick auf den historischen Rahmen. Wenn ich von einem Paradigmenwechsel von der großen Industrie zur Informationsökonomie rede, dann fragt man sich natürlich sofort: Wie war denn das mit der großen Industrie? In Deutschland (etwa 100 Jahre nach England) haben wir die Anfänge der großen Industrie in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Im Zentrum stand die Einführung von Maschinensystemen, um die herum in mehreren Schritten in den Betrieben eine neue Produktionsweise aufgebaut wurde. Anfang des 20. Jahrhunderts versuchte man dann, mit dem Taylorismus das Betriebssystem dieses neuen Paradigmas zu entwickeln.

In dieser Zeit ist einiges passiert. Es entstanden neue gesellschaftliche Entsprechungsverhältnisse, es bildeten sich große Städte, weil viele Arbeitskräfte gebraucht wurden, die in diesen Fabriken arbeiten. Es bildete sich ein neues Geschlechterverhältnis heraus, die Arbeitsteilung und die Teilung zwischen Arbeit und Leben wurden ganz anders strukturiert als in der feudalen Gesellschaft. Und: Gewerkschaften und das Sozialversicherungssystem entstanden. All das sind sozusagen flankierende Entwicklungen zur Entstehung von etwas Neuem, einer neuen Produktionsweise, der Produktionsweise der großen Industrie. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich in Deutschland mit dem Ausbau des Systems von Mitbestimmung und Sozialversicherungen ein Entsprechungsverhältnis herausgebildet, das es für Millionen von

Menschen möglich gemacht hat, dass Lohnarbeit eine existenzsichernde Lebensform darstellt, mit der sich ein einigermaßen auskömmliches Leben gestalten lässt. Das war vorher im Grunde genommen gar nicht möglich. Und erst dann entwickelte sich gewissermaßen diese neue Produktionsweise zu etwas, was gesellschaftlich einigermaßen stabil war und auch über Jahrzehnte einen gewissen Wohlstand gebracht hat.

Die Idee ist: Die Durchsetzung der Informationsökonomie, die wir gerade erleben, ist ein ähnlicher Übergang wie der, der zwischen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts schon einmal passiert ist. Wir sind also in einem Übergangsfeld, in einem Stadium, wo wir die Maschinerie bereits haben (dazu komme ich gleich) – und das Betriebssystem, das, was damals der Taylorismus war, nennt sich heute Agilität und ist im Aufbau begriffen.

Das Betriebssystem, was damals der Taylorismus war, nennt sich heute Agilität.

2 Produktivkraftsprung Informationsraum

Was ist also die „Maschinerie“ der Informationsökonomie? Was wir im Moment mit der digitalen Transformation erleben, ist meiner Überzeugung nach ein Produktivkraftsprung. Und das Wesentliche dieses Produktivkraftsprungs (was in Deutschland oft nicht verstanden wird) ist nicht, dass „alles irgendwie digitaler wird“ oder so. Das Entscheidende ist: Es entsteht ein neuer Informationsraum. Damit entsteht eine neuartige soziale Handlungsebene in der Weltgesellschaft, über die wir Leben und Ökonomie in einer ganz neuen Art und Weise gestalten können. Das haben wir alle beim Lockdown gemerkt. Der Lockdown ist der praktische Beweis, dass es einen Informationsraum gibt, über den es möglich ist, eine Weltökonomie

Das Entscheidende ist: Es entsteht ein neuer Informationsraum.

am Laufen zu halten, obwohl viele gar nicht mehr in die Betriebe gekommen sind.

Was bedeutet das? In meiner Sicht ist der Ausgangspunkt das Internet. Nicht der Computer, das Internet macht den entscheidenden Punkt. Das Wesentliche am Internet ist, dass es nicht einfach bloß Technik ist, sondern eine Mitmach-Infrastruktur. Es animiert Milliarden von Menschen, sich einzubringen, das Netz zu nutzen, mit anderen zu kommunizieren, Witze zu erzählen, Bilder zu verschicken, Blödsinn zu machen, sich zu verlieben, vielleicht sogar wieder scheiden zu lassen – was eben Menschen so machen. Dieses Kommunizieren von Milliarden von Menschen ist mehr als eine technische Infrastruktur. Das ist ein lebendiger sozialer Handlungsraum, den wir spüren, mit dem wir umgehen können und in dem wir eine neue Art haben, wie Leben und auch Ökonomie funktioniert.

Dieser Informationsraum ist das, was die Maschinerie für die große Industrie war.

Mit dem Informationsraum kommen wir in eine Situation, dass wir auf zwei verschachtelten Bühnen leben. Wir sind ständig am Austarieren: Was mache ich in der materiell-stofflichen Welt, was mache ich im Informationsraum, wie passt das zueinander? Da hängen auch all die Fragen dran, die wir zum Beispiel zu Home Office haben, zu „Hybridarbeit“ usw. Dieser Informationsraum ist das, was die Maschinerie für die große Industrie war.

3 Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie

Der Informationsraum ist die Basis dafür, dass sich eine neue Produktionsweise entwickeln kann. In unseren Analysen bei den Vorreiterunternehmen stellen wir fest, dass die Fähigkeit, auf Basis des Informationsraums Wertschöpfung zu machen, mittlerweile so weit gereift ist, dass sie von anderen Firmen adaptiert werden kann, dass sich also eine Firma das von der anderen abguckt.

Der Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie basiert auf diesem Produktivkraftsprung zum Informationsraum. Die Unternehmen im Silicon Valley haben als Erste gelernt, diesen Informationsraum für gelingende Wertschöpfung zu nutzen. Das zeichnet sie aus. Google, Amazon, Facebook sind alles Firmen, die erst ab den 1990er Jahren überhaupt gegründet wurden – sie sind quasi mit dem Internet und dem entstehenden Informationsraum

auf die Welt gekommen und haben gemerkt: Da gibt es etwas, das ist anders, das muss man probieren. Und so haben sie alle Geschäftsmodelle entwickelt, die mittlerweile eine enorme Durchschlagskraft haben.

Was machen sie? Sie orchestrieren Wertschöpfung über den Informationsraum. Die Beziehung zum Kunden, der Vertrieb, die Entwicklung, alles läuft im Informationsraum. Die Basis dafür ist, dass Daten und Informationen zum Ausgangspunkt für neue Produkte, für neue Geschäftsmodelle und für permanente Innovationen werden.

Die obige Grafik zeigt Tesla, weil man das an diesem Unternehmen gut sehen kann. Hier kann man auch ganz gut sehen, warum wir uns in Deutschland so schwertun, das zu verstehen.

Tesla scheint auf den ersten Blick nur Autos zu bauen. Ich habe noch vor fünf, sechs Jahren mit deutschen Autobauern Diskussionen geführt, da hieß es: „Tesla ist doch nichts Besonderes. Die machen halt einen anderen Antriebsstrang, das können wir auch.“ Aber das ist eben nicht das, was Tesla ausmacht. Tesla hat ein funktionierendes Geschäftsmodell im Informationsraum, und das ist es, was Tesla anders macht als ein deutscher Automobil-OEM.

Die Basis ist: Egal was man mit einem Tesla macht, man erzeugt permanent Daten. Diese Daten nutzt Tesla, um zu prüfen: Habe ich die Bremse richtig parametrisiert? Nutzt der Fahrer die Bedienelemente so, wie ich mir das auf dem Display vorgestellt habe? Nutzt er das Auto auch für andere Fahrten, als ich vorher dachte? Der fährt ja so vorsichtig, kann ich ihm vielleicht sogar eine Zusatz-Versicherung verkaufen? Und so weiter.

So baut Tesla einen Schritt nach dem anderen ein neues Geschäftsmodell auf. Und das Interessante ist, dass Tesla es schafft, diese Datenfülle in die Produktion zu spiegeln. Gestern habe ich noch mit jemandem diskutiert, der sagte: Aber Tesla baut doch keine guten Autos. In mancher Hinsicht mag das stimmen. Aber mit welcher Lernkurve Tesla arbeitet, ist enorm. Tesla ist permanent am Tüfteln. Das Auto, das die Firma heute ausliefert, ist in einem Monat nicht mehr das gleiche – und die Produktion für dieses Auto ist auch nicht mehr die gleiche.

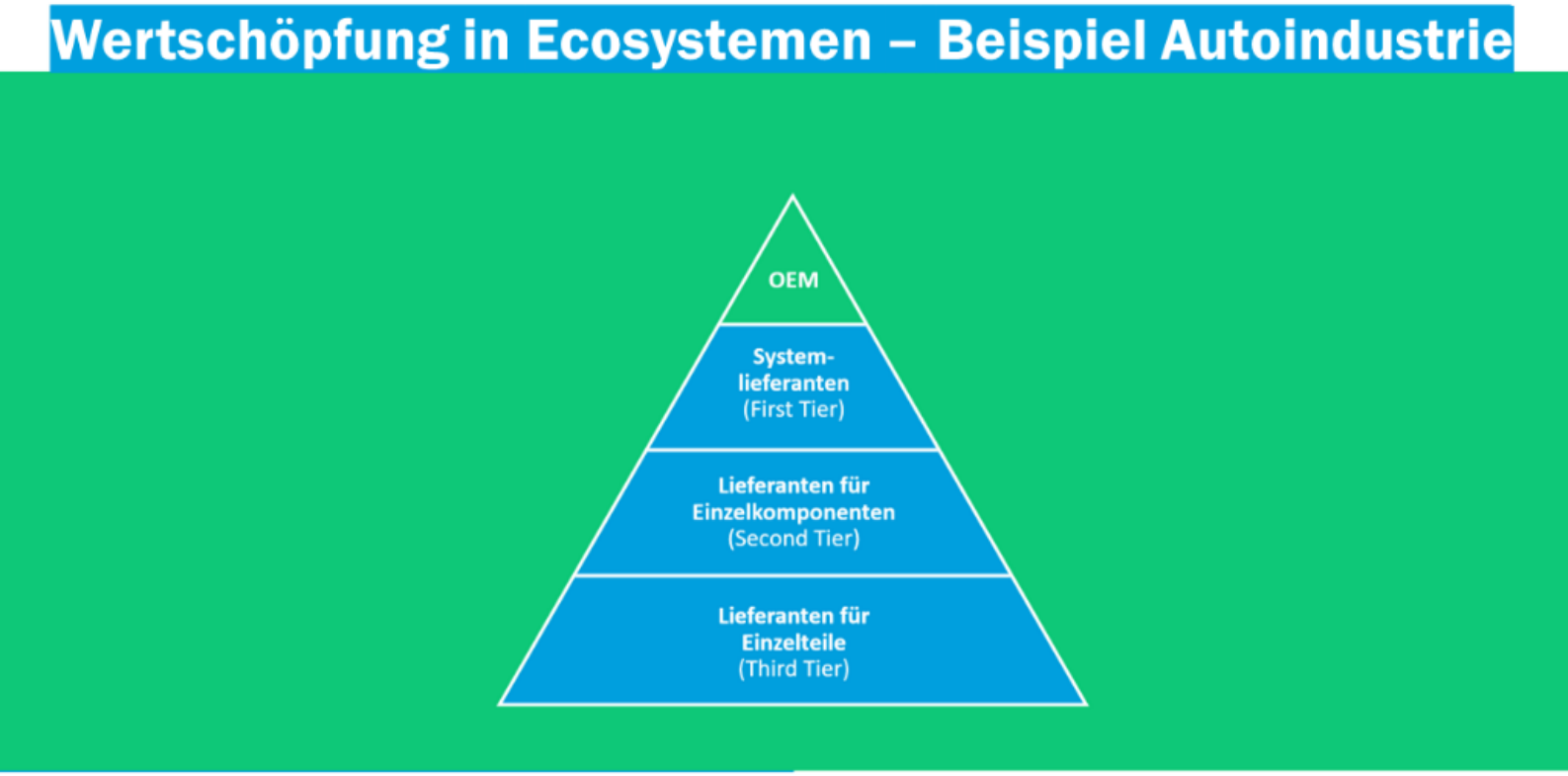
Diese Tüftelei hat zur Basis: Man nimmt die Daten als reale Widerspiegelung dessen, was der Mensch mit den Produkten anstellt. Aus diesen Daten werden Informationen gemacht. Die Frage ist: Was ist davon nützlich, um damit etwas Neues zu machen, etwas anders zu machen, eine Innovation zu schaffen? Das ist der innere Kern der Wertschöpfung in der Informationsökonomie.

Die Frage ist: Was ist davon nützlich, um damit etwas Neues zu machen, etwas anders zu machen, eine Innovation zu schaffen? Das ist der innere Kern der Wertschöpfung in der Informationsökonomie.

Der Unterschied zwischen Daten und Informationen ist sehr wichtig, und in Deutschland wird er oft nicht verstanden – deswegen glaubt man dann auch, die Künstliche Intelligenz wäre tatsächlich intelligent. Es ist aber immer der Mensch, der aus Daten Informationen macht. Nur der Mensch kann Sinnbezüge herstellen, kann fragen: Ist das wichtig? Ist das nützlich? Bringt uns das weiter? Das ist die Grundlage für Innovationen, das ist die Basis dafür, dass das Geschäftsmodell selbst permanent verändert wird.

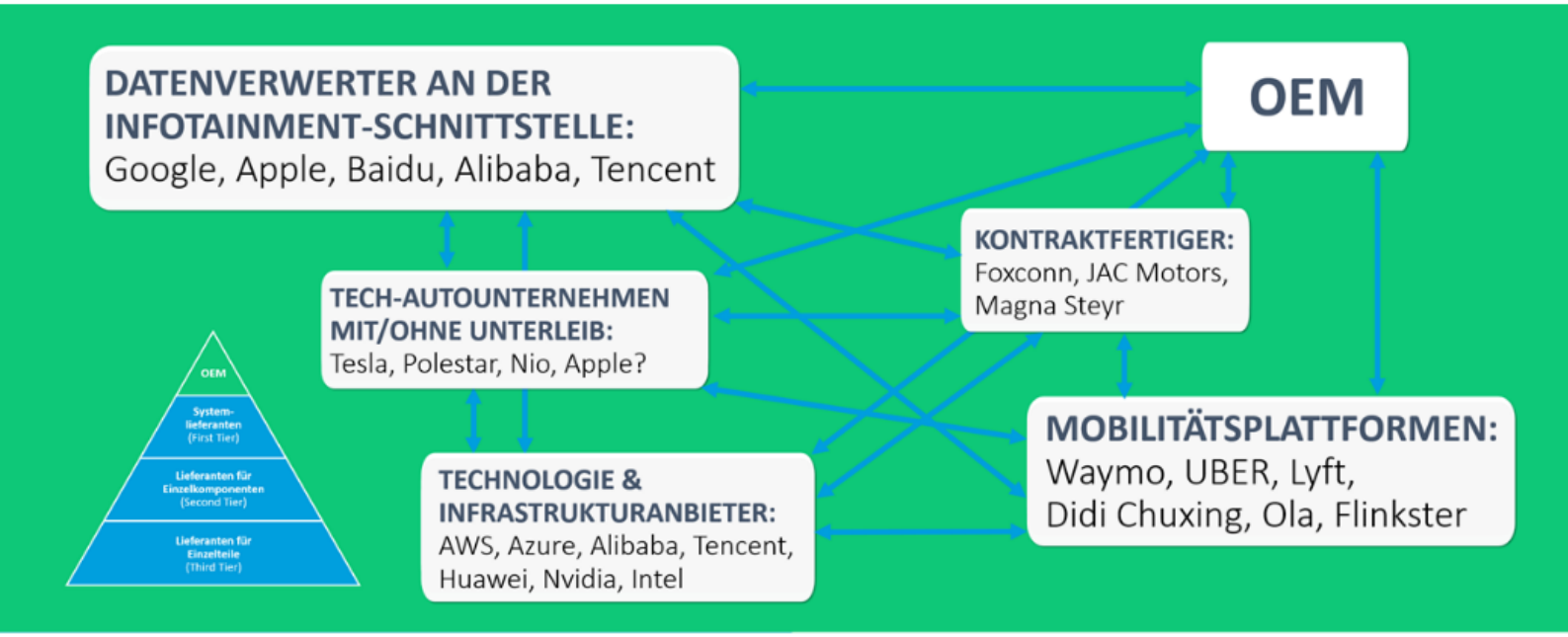
Früher gab es beispielsweise beim Auto einen siebenjährigen Produktionszyklus. Alle sieben Jahre gab es einen neuen Golf. Zur Halbzeit wurde das Modell mal geliftet, aber im Großen und Ganzen wusste man doch schon, was in sieben Jahren für ein neuer Golf kommt. Neu ist jetzt: Es wird ständig an einem Produkt gearbeitet, es wird ständig verändert, es werden permanent neue Innovationen geschaffen. Das ist für die Arbeit hoch relevant und natürlich auch für die Produktgestaltung sehr wichtig.

4 Wertschöpfung in Ecosystemen



Ich komme jetzt zu einem Thema, das ich für ganz wesentlich halte: Wertschöpfung in Ecosystemen. In Deutschland wird dieses Thema oft unter Stichworten wie Plattform-Ökonomie diskutiert. Ich versuche das an der Automobilindustrie deutlich zu machen. Da gibt es die alte Struktur, die Sie kennen – eine Pyramide, oben der OEM, drunter Bosch und Conti und dann weiter nach unten weitere Zulieferer in der Wertschöpfungskette.

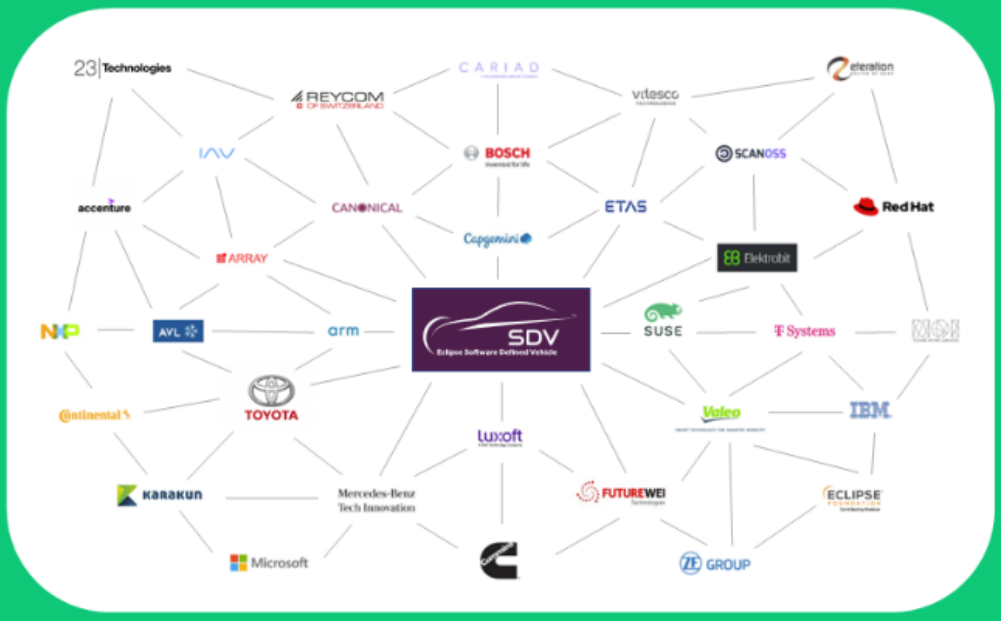
Das Spiel geht tatsächlich von oben nach unten. Ich habe mit gestandenen Managerinnen und Managern von „Tier 1“ geredet: Wenn die einen vom OEM gesehen haben, selbst wenn der OEM viel kleiner war, haben sie strammgestanden. Und diese Struktur wälzt sich nun total um. Was wir jetzt in der Automobilindustrie haben, ist, dass über den Informationsraum vollkommen neue Wertschöpfungsbeziehungen orchestriert werden, und zwar unter Zusammenwirken ganz unterschiedlicher Akteure.



Die Grafik zeigt: Da gibt es die Datenverwerter an der Infotainment-Schnittstelle, also Google oder Apple, deren Geschäftsmodell aus der Verwertung der Daten besteht. Dann gibt es die neuen Tech-Unternehmen, die Autos bauen, wie Tesla, deren Geschäftsmodell aber über den Informationsraum orchestriert wird. Dann gibt es Technologie- und Infrastruktur-Anbieter, also beispielsweise Amazon Web Services für die Cloud, oder Nvidia für die Chips. Und dann gibt es die Mobilitätsplattformen: Uber ist sehr bekannt geworden, Waymo ist im Moment dabei, eine Flotte von autonom fahrenden Fahrzeugen im Modellbetrieb aufzubauen. Und dann gibt es noch die Kontraktfertiger. Kontraktfertiger kennen wir eigentlich aus der Handy-Produktion. Foxconn, ein taiwanesisches Unternehmen, vor allen Dingen in China aktiv, hat ziemlich viel Wind damit gemacht, dass sie für Apple die iPhones bauen. Interessanterweise bauen sie jetzt auch Autos. Dafür hat Foxconn

Der OEM, der vorher die Spitze der Bewegung war und den anderen diktiert hat, wo es langgeht, ist plötzlich nur mehr ein Teil eines komplexen Wertschöpfungssystems

strategische Partnerschaften mit den größten Internet-Unternehmen in China vereinbart. Da wird einiges passieren. Das heißt insgesamt: Der OEM, der vorher die Spitze der Bewegung war und den anderen diktiert hat, wo es langgeht, ist plötzlich nur mehr ein Teil eines komplexen Wertschöpfungssystems mit Akteuren, die oft viel größer und stärker sind, als es die OEMs jemals gewesen sind.



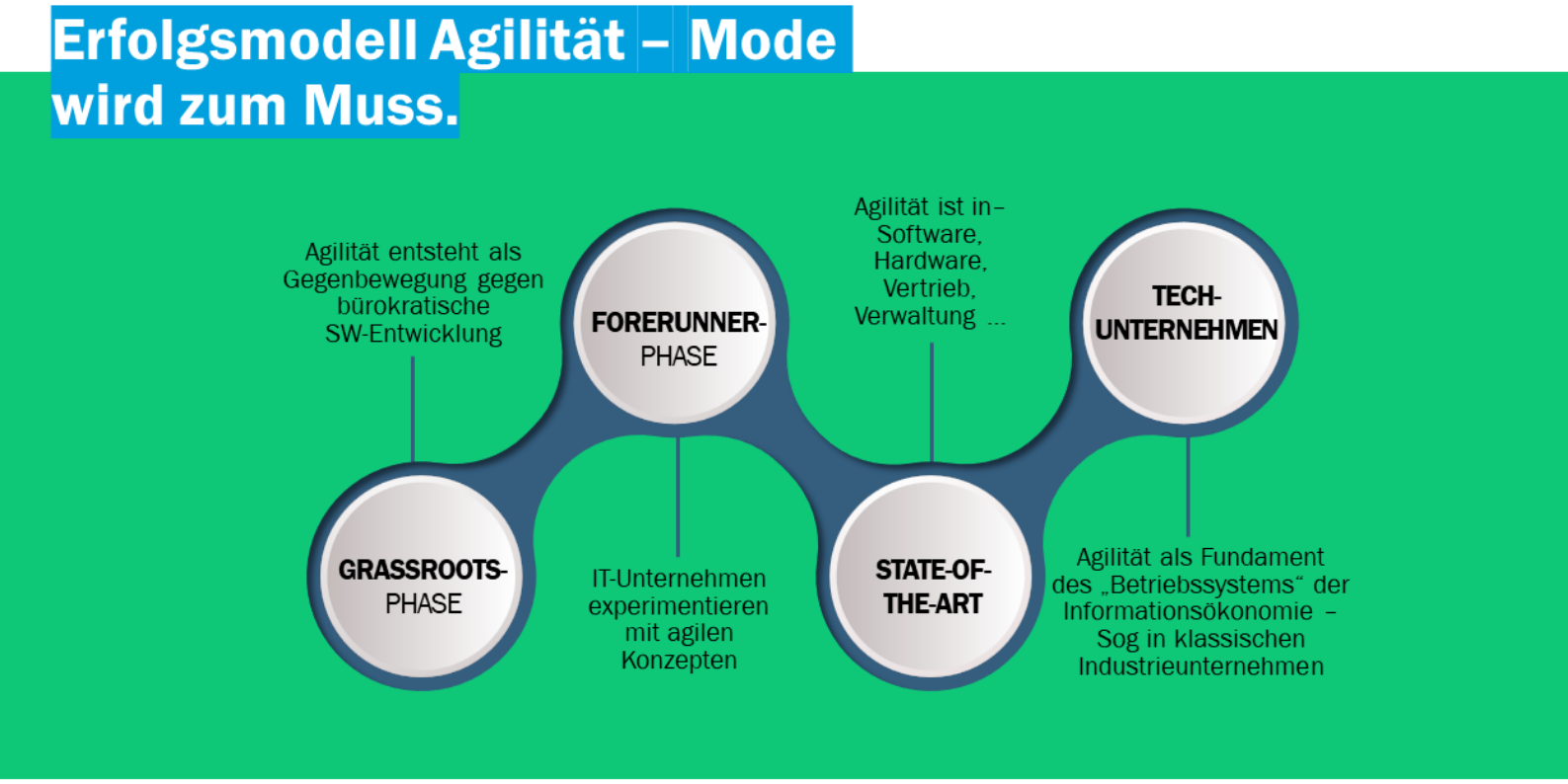
Die Zusammenarbeit in Ecosystemen prägt neuerdings auch die Entwicklung von sogenannten Betriebssystemen für Fahrzeuge. Das in der obigen Grafik gezeigte Netzwerk ist das Netzwerk der Working Group „Software Defined Vehicle“ (also „software-definiertes Fahrzeug“), die sich vor einem Jahr in der Eclipse Foundation gebildet hat. Das ist eine Open Source Foundation. Die Workinggroup wurde von Bosch und Microsoft initiiert. In dieser Arbeitsgruppe ist auf der einen Seite mittlerweile fast alles drin, was in der deutschen Automobilindustrie Rang und Namen hat. Und auf der anderen Seite findet man die IT-Unternehmen und die Start-ups im Bereich Open Source.

Was da entsteht, ist der Kern für ein Software-Betriebssystem für Fahrzeuge der Zukunft.

Was da entsteht, ist der Kern für ein Software-Betriebssystem für Fahrzeuge der Zukunft. Und für eine neue Form der Kooperation jenseits der klassischen Wertschöpfungspyramiden.

Es gibt ernsthafte Bestrebungen, aus diesem Kern eine Idee zu entwickeln, wie wir in Zukunft in Deutschland und Europa ein Betriebssystem für Autos und für Fahrzeuge insgesamt bauen können.
Solche grundlegenden Veränderungen der Struktur haben natürlich auch Auswirkungen auf die Arbeit.

5 Erfolgsmodell Agilität



Hier kommen wir zum Stichwort „Agilität“.

Im Grunde genommen ist Agilität von einer Mode zu einem Muss geworden.

Wir haben das Thema von Anfang an in verschiedenen Forschungsprojekten untersucht: Zuerst war Agilität eine Grassroots-Bewegung. Ein paar Leute in der Software-Abteilung „machen halt agil“. Dann hat Microsoft zum ersten Mal ein Windows erfolgreich mit einem agilen Konzept entwickelt. So etwas ist natürlich für jeden Manager und jede Managerin interessant, da gehen die Augen auf. Danach war das Thema Agilität bei den IT-Unternehmen gesetzt und sie haben es reihenweise übernommen. Und dann fingen auch alle anderen an zu sagen: Wir sind agil. Die „Computerwoche“ schreibt: „Agil ist in“, ist „state of the art“.

Im Grunde genommen ist Agilität von einer Mode zu einem Muss geworden.

Inzwischen ist es so, dass immer mehr Bereiche, eben nicht mehr nur in der Software-Entwicklung, sondern auch in der Verwaltung, im Vertrieb usw. anfangen, agil zu werden. Das kennen Sie alle: Die meisten Unternehmen, in denen Sie arbeiten, sind genau in diesem Stadium.

Gegenwärtig bildet sich ein neues Stadium heraus: Es entwickeln sich Unternehmen in dem neuen Geschäftsmodell der Informationsökonomie – Unternehmen, die man echte Tech-Unternehmen nennen kann –, die Agilität als Fundament für ein neues Betriebssystem brauchen. Sie bauen ein neues Organisationskonzept auf der Basis von Agilität. Damit ist ein neues Betriebssystem im Entstehen, das anders funktioniert als das Taylor-System, das wir kannten. Alle Entwicklungsabteilungen in der deutschen Automobilindustrie haben entweder auf Agil umgestellt oder sind gerade dabei, das zu tun.

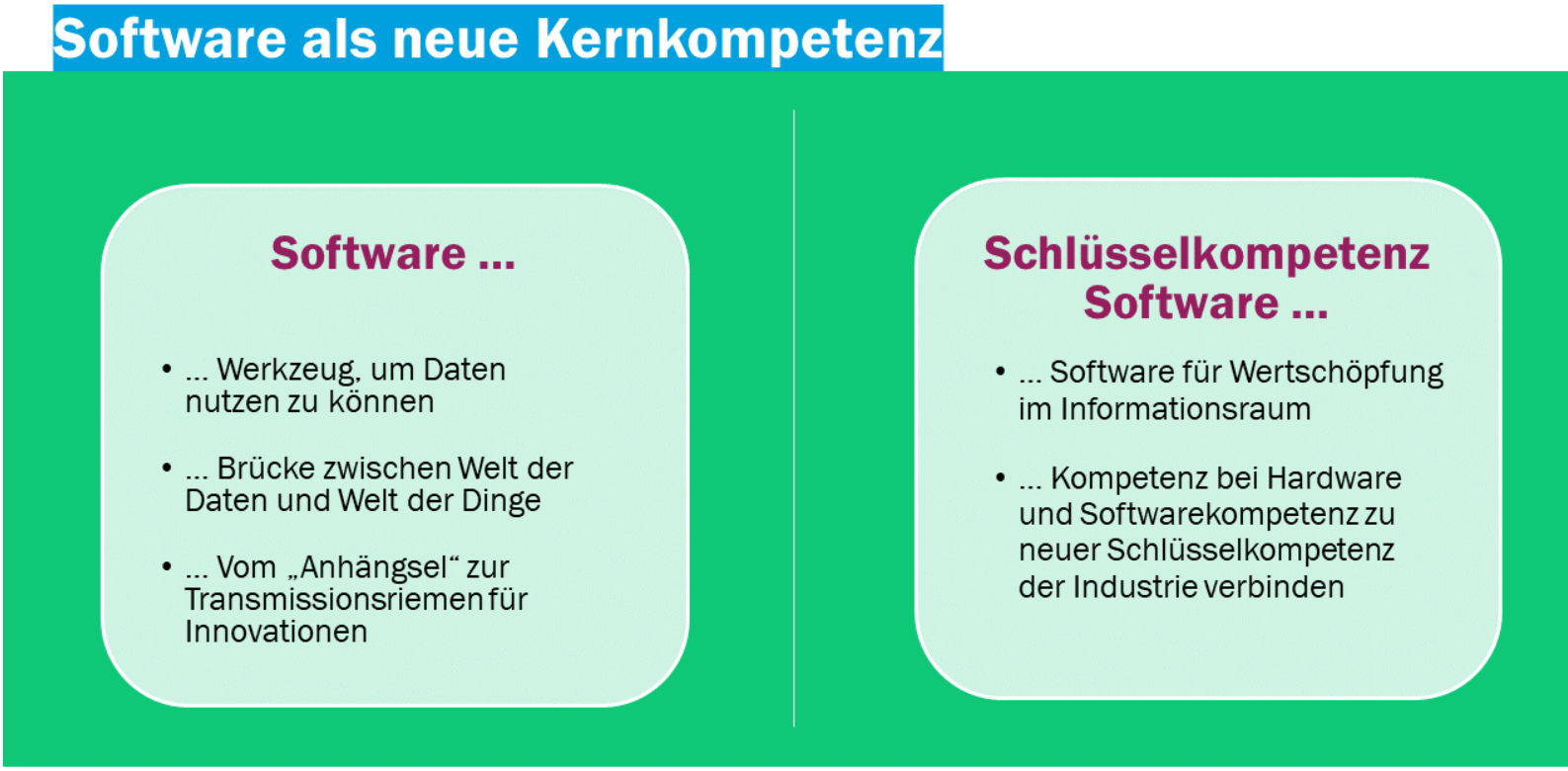
Die Weiterbildungsabteilungen in den Autokonzernen haben die Anweisung, dafür die Konzepte zu machen. Die Entwicklungsdienstleister und die Tier-1 und Tier-2-Firmen bekommen vom Vertrieb der OEM gesagt: Wir wollen in Zukunft agil arbeiten, fangt mal an, das bei euch auch einzuführen, damit wir mit euch vernünftig arbeiten können. Es wird jetzt also relativ schnell gehen, auch in den klassischen Industrieunternehmen, wo das Agilitätsthema vorher eher unter dem Motto: „Kann man haben, muss man aber nicht“ lief. Das wird jetzt zum Muss. Aber die Diskussion, die – und zwar auch von

gewerkschaftlicher Seite! – nun geführt werden muss, dreht sich um die Frage: Was für eine Art Agilität wird das?

Viel hängt davon ab, wie Betriebsrätinnen und Betriebsräte damit umgehen.

Agilität kann die Hölle sein. Die Transparenz, die da drinsteckt, kann verbunden mit den Konkurrenzstrukturen bedrohlich sein, wenn man sie eben nicht vernünftig lebt. Ich nenne das „Dark Scrum“, wenn die Transparenz von Agilität kombiniert wird mit den klassisch hierarchischen Machtstrukturen. Dann entsteht eine brutale Form, mit der Menschen angetrieben und in Probleme gebracht werden können. Umgekehrt: Wenn Agilität mit Empowerment gelebt wird, wenn also die Menschen bestimmen, was geht, wie es geht und wie schnell es geht, dann hat man in der Agilität eine Grundlage für eine neue Form der Humanisierung von Arbeit. Beides ist möglich. Ich habe beides in Betrieben erlebt. Und viel hängt davon ab, wie Betriebsrätinnen und Betriebsräte damit umgehen.

6 Software als neue Kernkompetenz



„Software wird zur neuen Kernkompetenz“, das sagen jetzt alle. Herbert Diess hat sich 2020 in Berlin vor die versammelten Top-Managerinnen und Manager gestellt und gesagt: Software ist die neue Kernkompetenz des VW-Konzerns. Die Car.Software.Org., die damals gegründet werden sollte, heute heißt sie Cariad, wird letztlich darüber entscheiden, ob der VW-Konzern in zehn Jahren noch existiert. Wenn ich mir das so vorstelle: Da müssen die Messer in vielen Taschen aufgegangen sein. Mit Autos bist du groß geworden, liebst dieses Fahrzeug, hast über Spaltmaße diskutiert noch und nöcher. Und plötzlich kommt so ein Schnösel und erzählt dir, dass diese grünhaarigen Menschen aus der Softwareentwicklung da irgendwie über die Zukunft des Konzerns entscheiden sollen.

Was ist eigentlich dran an dieser Idee, dass Software so wichtig ist? Die Software ist das entscheidende Werkzeug, um überhaupt Daten nutzen zu können.

Ich habe eben beschrieben, dass die ganze Wertschöpfung immer mehr auf Daten basiert. Aber damit man etwas mit diesen Daten machen kann, braucht man Software. Die Daten müssen mit Software zugänglich gemacht werden, sie baut die Brücke zwischen den Daten und der Welt der Dinge. Die Daten sollen ja etwas bewirken, zum Beispiel Maschinen steuern**.** Damit wird die Software in der Informationsökonomie gewissermaßen aus einem Anhängsel zu einem Transmissionsriemen für Innovation. Alle Innovationen drehen sich darum, dass wir mit Software Daten aufbereiten, Daten wirksam machen. Deswegen redet alle Welt von Daten.

Software wird in der Informationsökonomie gewissermaßen von einem Anhängsel zu einem Transmissionsriemen für Innovation.

Okay, heißt es in der Automobilindustrie, haben wir verstanden. Ich habe Maschinenbau studiert, ich kann in C und C++ ganz gut programmieren, wo ist das Problem? Das Problem ist: Die Software, die gebraucht wird, ist nicht die Software der Deeply Embedded Systems, wie man sie nennt: Schlüssel ins Schloss und das Schloss geht auf oder zu, ein paar hundert Lines of Code mit einer eindeutigen Struktur. Stattdessen geht es um die Programmierung von komplexen Systemen in der Wertschöpfung, in der Cloud und im Informationsraum. Hier liegt das Problem unserer OEMs. In den Zeitungen wird gefragt: Können deutsche Automobilunternehmen ein Betriebssystem bauen? Darüber kann man lästern, aber es gibt tatsächlich ein systemisches Problem, dass nämlich die Mehrzahl der Entscheiderinnen und Entscheider in dem Unternehmen Maschinenbauer oder Elektrotechniker sind, die sagen: „Ich weiß, was Software ist.“ – Aber sie wissen nicht, was *diese* Software ist. Die Software, die für den Informationsraum gebaut wird, dafür, dass

Menschen in einem offenen Raum damit etwas machen, die zu bauen haben sie nicht gelernt. Wenn wir also in Deutschland in Zukunft eine Chance haben wollen, dann müssen wir lernen, unsere angestammte Kompetenz im Umgang mit der Hardware, diese ungeheuren Fähigkeiten, die über Jahrzehnte entwickelt worden sind, zusammenzubringen mit einer neuen Kompetenz für Software. Beides zusammenzubringen ist das Entscheidende. Zusammen ergibt es etwas, was so schnell in der Welt niemand kann. Google ist super mit moderner Software, weiß aber nicht, was eine Bremse macht – nicht wirklich. Diese Fähigkeiten zusammenzubringen wäre auch eine Vorgabe für das Ausbildungssystem – da müssen wir hin.

7 Neue Möglichkeitsräume für Frauen

Neue Möglichkeitsräume für Frauen

„Ja, ich hab so das Gefühl, (...) so diese alte Kultur von Hierarchie und Männerdominanz und ich sag mal so, genau, hierarchische Führung, also nicht so dieses in Netzwerken arbeiten, dass die schon noch sehr stark ist, (...) Die steht da schon wie so ein harter Brocken, und die Digitalisierung, die schmeichelt sich da so rum, und ich glaube, irgendwann, also ich glaube, es dauert schon noch ein bisschen. Aber es tut sich auf jeden Fall was."

Anna, Akademikerin im Industriekonzern, Anfang 30

Ein wichtiger Punkt in der Entwicklung zur Informationsökonomie sind die neuen Möglichkeiten für Frauen. In der Forschung sehen wir das sehr deutlich, vor allem Kira Marrs und Anja Bultemeier, die schon seit 15 Jahren an diesem Thema arbeiten. Die Grafik zeigt ein treffendes Zitat. Es stammt von einer Kollegin, Anfang 30, die in einem Industriekonzern arbeitet und gefragt wurde: Wie siehst du das mit der digitalen Transformation? Wie erlebst du das? Hast du eher Angst, hast du eher Vorteile? Sie antwortete: „Ja, ich hab so das Gefühl, so diese alte Kultur von Hierarchie und Männerdominanz und ich sage mal so, genau, hierarchische Führung, also nicht so dieses in Netzwerken arbeiten, dass die schon sehr stark ist. Die steht da schon wie so ein harter Brocken. Und die Digitalisierung, die schmeichelt sich da so rum, und ich glaube, irgendwann, also ich glaube, es dauert schon noch ein bisschen, aber es tut sich auf jeden Fall was.“

Neue Möglichkeitsräume für Frauen

Agilität als Chance – über den inneren Zusammenhang von Agilität und Genderegalität

- Objektivität: Leistungen und Talente werden im agilen Kontext sichtbar – auch die von Frauen
- Passung: Kompetenzen, die Frauen in der Familien- und Sorgearbeit entwickeln (z.B. Empathie, Kommunikations- und Integrationsfähigkeit) werden zentral – vom Nachteil zum Vorteil?
- Professionalisierung: People Leads und Diversitätsstandards können homosoziale Rekrutierungsmuster und persönliche Präferenzen durchbrechen
- Interdisziplinarität: neue, unkonventionelle Wege von Frauen in agilen Teams durch intelligente Teamzusammenstellung

Störfelder im Prozess zu mehr Genderegalität – Orientierung am „Normalarbeitsverhältnis“ des alten Paradigmas weiterhin Standard

- Teilzeit und Elternzeit als „Abweichungen“, für die es keine intelligenten organisatorischen Lösungen gibt
- Genderdiversität als Seismograph für die Offenheit einer Organisation für die Ansprüche jüngere Beschäftigtengruppen

Neuer Möglichkeitsraum braucht Gestaltung = Entfaltung von Agilität + Abbau der Relikte der Vergangenheit

Diese Frau hat außerdem auch gesagt: „Ich glaube, dass diese digitale Transformation aus meiner Interessenperspektive positiv ist.“ Sie hat zum Beispiel verschiedene Schulungen und Kurse in Agilität gemacht, um ihre berufliche Zukunft zu gestalten. Anja und Kira haben das näher untersucht und in verschiedenen Betrieben ausprobiert. Tatsächlich ist es so, dass durch Agilität neue Möglichkeitsräume für Frauen entstehen, weil sie sichtbarer werden können als in der alten hierarchischen Struktur, weil klarer und objektiver gesehen wird:

Tatsächlich ist es so, dass durch Agilität neue Möglichkeitsräume für Frauen entstehen.

Was machst du, wie machst du das? Sie finden sich auch in neuen Rollen besser zurecht, beispielsweise als Scrum Masterin, und können da entsprechend auch Kompetenzen einbringen. Dabei dachte jeder gerade noch: Die war doch jetzt zwei Jahre in Elternzeit … genau da hat sie solche Dinge gelernt. Zum Beispiel, wie man Teams so führt, dass sie miteinander kommunizieren.

Gleichzeitig funktioniert aber die Welt, was das Geschlechterverhältnis betrifft, nach wie vor im alten Paradigma – hier komme ich also wieder auf den Paradigmenwechsel zurück. Die Welt kennt noch die alte Teilung zwischen Männern und Frauen, sie kennt noch die Hierarchie, wo oben alles Männer sind. Wenn man die Entwicklung nicht selber aktiv gestaltet, wird auch aus diesen Möglichkeitsräumen für Frauen keine wirkliche Realität. Aber die Chance ist da.

8 Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt – Strukturwandel der Angestellten

Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt – Strukturwandel der Angestellten

Aufstieg der tech workers: die neuen „neuen Angestellten"?

- Neue Beschäftigtengruppen der Wissens- und Informationsarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung: Software-Entwickler, Data Analysts & Engineers, UX/UI-Designer
- Dominanzwechsel in den FuE-Bereichen – Abstieg der klassischen Ingenieursarbeit und Polarisierung zwischen altem und neuem Paradigma?

Polarisierung und Ausdifferenzierung in den mittelqualifizierten Bereichen

- Aufwertung und Höherqualifizierung: **Requalifizierung der Sachbearbeitung** (inhaltlich-analytische Kompetenzen & komm. Fachlichkeit) **& neue Tätigkeitsfelder** (vom Sachbearbeiter zum „ML-Maschinisten")
- Hintergrund: Neuer Schub der Automatisierung – aber: Substituierungseffekte werden zur Bedrohung, wenn sie nicht durch Qualifizierungsprogramme begleitet werden

Das Angestelltenbewusstsein kommt wieder in Bewegung

- In den traditionellen Bereichen, die lange Zeit als „sicher" galten, erhalten Zukunftsängste und Gesellschaftskritik Einzug
- In den neuen Bereichen der tech workers: Rückkehr der Sozialkritik & Erosion der Beitragsorientierung: ausgeprägte Sinnorientierung, die auf gesellschaftlichen Nutzen fokussiert – entstehen neue Solidaritätspotenziale?

Beim Thema „Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt – Strukturwandel der Angestellten" finde ich die Frage sehr wichtig, wohin sich das alles entwickelt. Ein Punkt, den wir in unseren Forschungsprojekten beobachten, aber noch nicht systematisch erforscht haben, ist der Aufstieg der Tech Worker. In allen

Unternehmen hat man im Moment Leute, die sich Data Analyst, UX Designer, Software-Developer in neuer Qualität usw. nennen. Das Interessante ist, dass in vielen Unternehmen diese eingestellt und andere gleichzeitig entlassen werden. Das ist beispielsweise bei SAP so: Da werden die UX Designer und die Data Analysts händeringend gesucht und gleichzeitig werden Leute, die auf dem alten Paradigma der Software-Entwicklung gearbeitet haben, abgebaut. Wir haben also Anzeichen einer neuen Polarisierung, die wir vorher gar nicht verstanden haben. Man hätte immer gesagt: IT-Spezialisten, das sind doch alles Hochqualifizierte. Bei dieser Konferenz hier gab es gestern eine Diskussion darum, dass zum Beispiel bei Ford viele Leute aus der Entwicklung abgebaut werden sollen. Das sind genau die Entwicklerinnen und Entwickler, die im alten Paradigma ihre Kompetenzen aufgebaut haben – die versucht man loszuwerden.

Im mittelqualifizierten Bereich, also bei Beschäftigten mit beruflicher Ausbildung, erleben wir im Moment ebenfalls eine interessante Form von Polarisierung und Ausdifferenzierung. Einerseits sehen wir häufig neue Formen von Sachbearbeitung. Zum Beispiel im Umgang mit KI-Systemen ergeben sich für Beschäftigte neue Möglichkeiten, als Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen qualifiziert zu arbeiten. Andererseits entsteht gleichzeitig durch die Automatisierung ein starker Sog, sodass insbesondere im Angestelltenbereich Personal abgebaut wird und Menschen ihren Arbeitsplatz verlieren.

„Bist du Angestellter, bist du sicherer“, das stimmt so nicht mehr.

In diesem Zusammenhang kommt auch das Arbeiterbewusstsein, in diesem Fall: das Angestelltenbewusstsein, wieder in Bewegung. Bereiche, die vorher als sicher galten, sind es nicht mehr. „Bist du Angestellter, bist du sicherer“, das stimmt so nicht mehr, und Sie wissen das ja auch aus den Betrieben. Zukunftsängste und Gesellschaftskritik bekommen gerade hier eine neue Bedeutung. Gleichzeitig entsteht mit den Tech Workern etwas Neues, etwas, worauf Gewerkschafterin oder Gewerkschafter ein Auge haben sollten. Tech Worker definieren nämlich ihre Orientierung oft in einer Sinn-Perspektive für

die Gesellschaft. Man kennt das von Google: Don't be evil – sei nicht böse. Dann können sie sich zum Beispiel dafür engagieren, dass Google keine Geschäfte mit der CIA oder ähnlichen Akteuren macht. Wir haben da eine Gruppe von Beschäftigten, die groß geworden ist mit den ökologischen Problemen, mit den Friedens- und Kriegsproblemen dieser Welt, Menschen, die einen hohen ethischen Anspruch in der Arbeit haben und diesen auch leben und gelebt sehen wollen. Diese Kolleginnen und Kollegen sind politisierbar.

9 Wie ticken die Angestellten?

Wie „ticken" Angestellte? Ursprünglich prägend war der „Expertenmodus", zu dem das gehört, was Hermann Kotthoff, ein sehr bekannter Wissenschaftler in diesem Bereich, eine „Beitragsorientierung" nannte. Der dominante Befund in der deutschen Angestelltenforschung lautete: Angestellte kennzeichnet eine Beitragsorientierung. Der „klassische" Angestellte sagte: Ich

leiste einen tollen *Beitrag* für die Firma und dafür gibt mir die Firma das, was ich brauche. Er hat die Erfahrung gemacht, dass er elitär abgegrenzt wird vom Blaumann oder von der Blaufrau, dass er Sonderbedingungen hat. An dieser Spaltungslinie hat er ein Bewusstsein entwickelt: „Ich und die Firma, ja, wir schaffen das zusammen." Das ist Beitragsorientierung.

In den Nullerjahren, nach dem Zusammenbruch der New Economy, haben wir in unserer Forschung gesehen, dass sich das verändert hat; es funktioniert so nicht mehr. Da kam die Globalisierung, es kam Offshoring, es gab Entlassungen, es gab Probleme mit Industrialisierung. Kurzum, die Beschäftigten haben gemerkt: Ich bin gar nicht mehr der hervorgehobene Angestellte, sondern ich bin eigentlich auch nur ein Arbeitnehmer. Und dann entwickelten sich zwei Gruppen. Die einen, wir nennen sie die „Arbeitnehmer wider Willen", sagten: „Ich bin ja auch nur noch Arbeitnehmer. Also ich bin jetzt echt auf den Hund gekommen, richtig runtergekommen." Die interessante Gegenbewegung nannten wir „manifeste Arbeitnehmer". Sie sagten: „Jawohl, ich habe jetzt gemerkt, ich bin Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer.

Mit dem Tech Worker Movement entsteht ein neuer Typ von politisch aufgeklärten, interessierten, hochqualifizierten Menschen, die gewinnbar sind.

Und weil das so ist, überlege ich jetzt, wie ich meine Interessen im Betrieb anders durchsetze, als um den Chef zu scharwenzeln und zu hoffen, dass der mir was gibt." Viele dieser manifesten Arbeitnehmer tauchen dann als Betriebsräte in Betriebsratsgründungen auf und finden sich in der IG Metall wieder. Es sind eben die Leute, die für sich selber regelrecht ein neues Handlungsprogramm entwickelt haben, wie sie ihre Interessen durchsetzen können.

Die nächste Stufe kann ich bisher nur andeuten. Das möchte ich auch tun, weil ich glaube, dass es für Sie sehr wichtig ist. Da zeichnen sich zwei Entwicklungen ab. Mit dem Tech Worker Movement entsteht ein neuer Typ von politisch aufgeklärten, interessierten, hochqualifizierten Menschen, die gewinnbar sind, wenn man konsequent zum Beispiel für die sozialökologische

Wende und ähnliche Werte eintritt und wenn man als Gewerkschaft für sie auch Politik machen kann.

Und auf der anderen Seite haben wir eine radikale Verstärkung von Lohnarbeitserfahrungen. Das betrifft nicht bloß die „Rider“ in den Kurierdiensten. Allein was im Moment an Entlassungen in IT-Unternehmen läuft, da machen eine ganze Menge von Menschen die Erfahrung, dass sie in Lohnarbeit sind; dass sie schlicht und einfach als Funktion des Kapitals, um Mehrwert schöpfen, behandelt werden.

10 Paradigmenwechsel in der Interessenpolitik

Was heißt das für die Zukunft der Interessenpolitik?

Erstens: Interessenvertretungen *müssen* meines Erachtens selbst zu strategischen Akteuren im Paradigmenwechsel werden. Ich sage es zugespitzt: Die Unternehmen werden allein aus sich heraus weder die sozialökologische Wende noch den Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie schaffen, sie werden damit scheitern. Und wenn sie scheitern, scheitert die ganze Gesellschaft. Wenn beispielsweise unsere Automobilindustrie, die jetzt höchstens noch zehn Jahre Zeit hat, die Kurve zu kriegen, dabei scheitert, kann man sich ausmalen, was das für die deutsche Wirtschaft bedeutet. Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter und vor allem die Gewerkschaften stehen da in der Verantwortung, sich als strategische Akteure einzumischen und die Unternehmen vor sich herzutreiben, sowohl was die Ökologie betrifft als auch die Informationsökonomie, Agilität und so weiter. Ich weiß, jeder von Ihnen denkt: „Ich hab doch schon genug zu tun." Ich weiß. Es geht um die innere Haltung, darum, dass wir anfangen, uns einzumischen. Die Haltung „Die werden das schon machen da oben" wird in Zukunft nicht mehr funktionieren. Das gilt auch mit Blick auf die Tech Worker – denen muss man als Betriebsrat oder Gewerkschaft nämlich auch was bieten an gesellschaftlicher Veränderung, an neuer Gesellschaft.

Zweitens: Solidarität im Ecosystem. Innerhalb der Ecosysteme, die ich oben beschrieben habe, versucht natürlich der eine, auf Kosten des anderen durchzukommen. Der OEM geht zum Dienstleister und sagt: „Software braucht ihr jetzt nicht mehr für uns zu machen, machen wir jetzt in Zukunft alles selber." Der Dienstleister sagt: „Und was machen wir in Zukunft?" „Ja, weiß ich doch nicht." Solidarität im Ecosystem ist deswegen für die Seite der IG Metall so wichtig, weil Sie *alle* in den Betrieben organisieren, bei dem OEM, bei dem Tier 1, bei dem Dienstleister. Sie sind in der Lage, das über das Zusammenwirken der Menschen und deren Interessen zu organisieren und es eben nicht den Unternehmen zu überlassen, nicht zuzulassen, dass die einen gegen die anderen ausgespielt werden.

Drittens: Empowerment in der agilen Organisation. Es wird in Richtung Agilität gehen, und da ist die entscheidende Frage: Wird es eine Agilität sein, wo die Menschen tatsächlich das Heft in die Hand nehmen, wo sie empowert sind, wo die arbeitenden Menschen die Entscheidungen treffen? Oder wird es eine Form der Agilität sein, wo die Selbstausbeutung und die Unterdrückung der Menschen noch schlimmer wird?

Viertens: Möglichkeitsraum für Frauen und Gender-Gerechtigkeit. Das ist ein sehr wichtiger Punkt in der Angestelltenpolitik. Das lässt sich nicht so abhaken: Ach, stimmt ja, für Frauen müssen wir auch noch was machen. Nein! Wenn ich sage, die Angestelltenpolitik ist der Kern der Interessenpolitik der Zukunft, dann ist die Frauenpolitik gewissermaßen der Kern des Kerns.

Fünftens: Betriebssystem Mitmachunternehmen. Ich glaube, dass man die Diskussion um das Betriebssystem der Zukunft offensiv führen muss. Mein Vorschlag ist, dass man die Idee eines Mitmach-Unternehmens entwickelt, also eine Vorstellung davon, dass das Unternehmen, wo man arbeitet, auch der Ort ist, wo man sich entwickelt, wo man gehört wird und entsprechend beteiligt wird. Das könnte eine gewerkschaftliche Zukunftsvorstellung sein, die viel Strahlkraft hat. Die Ersten, die das in einem Tarifvertrag umgesetzt haben, sind die Kolleginnen und Kollegen von der IAV. Sie haben in ihrem Haustarifvertrag tatsächlich in der Präambel stehen: Wir wollen ein Mitmachunternehmen werden. Finde ich genial! Und die Kolleginnen und Kollegen können das ja auch gleich noch selber erläutern. Ich halte so ein positives Zukunftsbild für ein wirksames Gegenbild gegen die Vorstellung, dass man die Leute immer weiter unterdrückt.

Sechstens: Selbstbestimmung durch Mitbestimmung. Das ist der entscheidende Punkt, den Angestellte verstehen müssen, wenn sie in Zukunft selbstbestimmt arbeiten wollen – und das wollen sie alle. Dafür brauchen sie eine Umgebung, eine Mitbestimmung, die das unterstützt und lebbar macht. Es ist nicht (mehr) im Einzelkampf zu schaffen. Und deswegen ist

Mitbestimmung notwendig, eine Komplementärgeschichte zur Selbstbestimmung. So lässt sich Mitbestimmung heute begründen.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.

#IdGuZdA

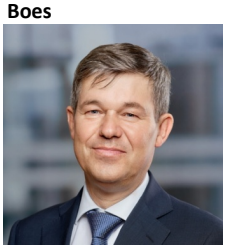
Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit

www.IdGuZdA.de

Über uns

Unser Team im ISF München erforscht im Rahmen von interdisziplinären Projekten und in Kooperation mit namhaften Unternehmen die Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. Den konzeptionellen Ausgangspunkt der Theorie unseres Teams bildet dabei der globale Informationsraum als Grundlage der digitalen Transformation von Arbeit und Gesellschaft.

Prof. Dr. Andreas Boes

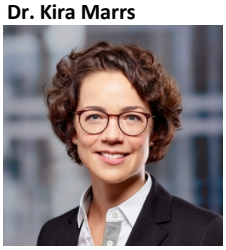


Dr. Tobias Kämpf

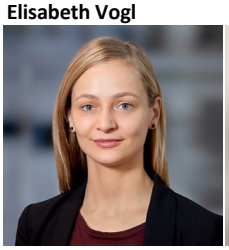
Barbara Langes

Thomas Lühr

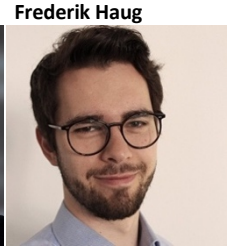
Dr. Kira Marrs



Elisabeth Vogl



Frederik Haug



Wir bringen Wissenschaft und Praxis zusammen. Wir gehen mit unseren Forschungsergebnissen und Konzepten in die Unternehmen und arbeiten mit ihnen an der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Die Berichte aus der Forscherwerkstatt werden veröffentlicht im IdGuZdA-Blog: https://idguzda.de/idguzda-blog/

ISF München

Wir sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Seit einem halben Jahrhundert forscht das ISF auf dem Gebiet der Arbeits- und Industriesoziologie im Rahmen verschiedener Forschungsschwerpunkte. Gegründet 1965, verbindet das unabhängige, gemeinnützige Institut empirische Forschung und theoretische Reflexion, Grundlagenforschung, konkrete Gestaltung und Wissenstransfer.

ISFMÜNCHEN

www.isf-muenchen.de