

Tagungsberichte

1. Tagung Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit

Arbeitsgestaltung „für eine menschengerechte Arbeitswelt“, so das Motto der Veranstaltung, stand am 18. und 19. April 2002 im Mittelpunkt der Tagung, zu der das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Projektträger DLR nach Berlin geladen hatte. Wie eine solche menschengerechte Arbeitswelt zu gestalten sei, welcher arbeitsgestalterischer Konzepte und Umsetzungsstrategien es vor dem Hintergrund einer Entwicklung weg von der Industrie- und hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft bedarf, darüber diskutierten und stritten zwei Tage lang rund 500 Vertreter/-innen aus Wissenschaft, Politik, Gewerkschaften, Verbänden und nicht zuletzt auch Unternehmen.

Es handelte sich bei dieser Tagung um die erste ihrer Art im Kontext des Rahmenkonzepts des BMBF „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“. Dieses Rahmenkonzept hat es sich zum Ziel gesetzt, Modell- und Verbundprojekte zu fördern, die a) zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit beitragen, b) nachhaltige Unternehmensentwicklung fördern, c) Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potentiale erschließen sowie d) neue Wege der Umsetzung und des Transfers generieren. Dabei knüpft das Rahmenkonzept inhaltlich explizit an die Ergebnisse der Vorgängerprogramme „Humanisierung des Arbeitslebens“ sowie „Arbeit und Technik“ an: Es gilt, die Lösungen der Vergangenheit auf eine in weiten Teilen veränderte Arbeitswelt anzupassen bzw. neue Lösungen zu entwickeln, die den heutigen Arbeitsformen und Organisationsstrukturen mit wachsenden Anforderungen an Flexibilität, Eigenverantwortung und Qualifikation Rechnung tragen.

Staatssekretär Dr. Uwe Thomas betonte in seinem Grußwort vor allem auch diese Konsistenz in den Programmen des BMBF und machte deutlich, dass für die moderne, die innovative Arbeitsgestaltung auf deren Ergebnissen aufgebaut werden könne bzw. solle. Den inhaltlichen Teil der Tagung eröffnete Professor Ralf Reichwald von der technischen Universität München mit einer fundierten

Analyse der Arbeitssituation, wie wir sie heute in den Unternehmen antreffen: Erhöhte Anteile von Wissensarbeit, verstärkter Umgang mit Informationen als zentrales Merkmal zukünftiger Arbeit und die Orientierung am Kunden waren Eckpfeiler seines Vortrags, der die zentralen Themen zusammenfasste und mit der aktuellen Diskussion zur Netzwerkthematik und Wissensgesellschaft verband. Mit diesem Vortrag war eine gute Ausgangsbasis geschaffen, um Ideen für die Gestaltung dieser neuen Arbeitswelt zu entwickeln und zu diskutieren.

Eine erste Möglichkeit dazu bestand in dem sich anschließenden Streitgespräch zum Thema „Innovation und Humanität – ein Widerspruch?“ zwischen Professor Klaus Henning von der Universität Aachen, Sieglinde Schneider, Unternehmerin, Michael Sommer, ver.di, und Dr. Uwe Thomas. Leider fokussierte die Moderation von Randi Crott (WDR) fast ausschließlich auf die negative Seite der veränderten Arbeitswelt und nicht auf ihre Chancen und Möglichkeiten. Vereinfachungen und Polarisierungen wie die Annahme einer 2-Klassen-Arbeitsgesellschaft mit glücklichen Wissensarbeitern auf der einen Seite und ausgebeuteten Industriearbeitern auf der anderen Seite führten dazu, dass es in der Diskussion nicht gelang, Visionen für die Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt zu entwickeln. Vielmehr sahen sich die Gesprächspartner genötigt, die negativen Einschätzungen zu relativieren und verharrten damit in einer Analysephase. Das Ergebnis der Diskussion zur Beziehung zwischen Innovation und Humanität brachte kurz vor Schluss Michael Sommer auf den Punkt: „Innovation ist erst mal nicht human oder inhuman, sie ist einfach innovativ.“

Zentrales Element der zweitägigen Tagung waren die 14 Fachforen, die mit einer Dauer von je 3 Stunden (in zwei zeitlich parallelen Wellen) die Möglichkeit boten, intensiv die wichtigsten Veränderungsprozesse der Arbeitswelt zu diskutieren und Gestaltungsansätze zu entwickeln. Dabei hatten die acht Foren des ersten Tages Themen, die eher auf das einzelne Unternehmen fokussierten, während am zweiten Tag gesellschaftliche Fragestellungen im Vordergrund standen. So wurden am ersten Tag folgende Themen diskutiert: „Veränderungsprozess-

se erfolgreich managen“, „Innovation messbar machen“, „In vernetzten Unternehmensstrukturen arbeiten“, „Das Kleinunternehmen der Zukunft“, „Ressource Wissen“, „Wirtschaftsethik“ sowie „Konturen entwickeln – Einzigartigkeit erreichen“. Am zweiten Tag ging es dann u.a. um neue Multiplikatoren für innovative Arbeitsgestaltung, regionale Lösungen für eine globale Arbeitswelt, Dynamik und Wertewandel in der Arbeitsgesellschaft und gesellschaftliche Gestaltungsansätze zur Förderung von Beschäftigung. Die Gestaltung und der Ablauf der einzelnen Foren war den Ideen und der Kreativität der Forenleiter/-innen überlassen, so dass es schwer fällt, eine allgemeine Einschätzung zu geben. Insgesamt ermöglichten sie jedoch einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion zum Thema „Wie wird die Arbeit der Zukunft aussehen?“ Nicht verborgen blieb jedoch, dass das Rahmenprogramm noch an seinem Anfang steht: Es gab in den Foren (noch) wenig konkrete Ideen für die Umsetzung einer innovativen Arbeitsgestaltung, auch hier herrschte noch weitgehend die Analyse vor. Diese fundierte Analyse lässt jedoch hoffen, dass die darauf aufsetzenden Umsetzungskonzepte in besonderem Maße praktikabel sind. Auffällig war auch, dass die Unternehmensvertreter/-innen, die in den Foren berichtet haben, zumeist aus großen Unternehmen kamen. Die Anwesenden waren sich zwar in der Regel einig, dass deren Gestaltungsansätze nicht ohne Weiteres auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) übertragbar seien, aber Ideen, wie spezifische Konzepte für KMU aussehen könnten, waren noch weitgehend Mangelware.

Die Tagung endete mit dem Vortrag „Europäische Rahmenbedingungen und soziale Verantwortung der Unternehmen“ von Dominique Bé, Generaldirektorat für Beschäftigung und Soziales der Europäischen Kommission, Brüssel.

Begleitend zu den Foren fand in der Halle außerdem eine Projektmesse statt, in der Projekte und Initiativen, die im Umfeld des Rahmenprogramms angesiedelt waren, ihre konkreten Projekte und Ideen vorstellen konnten. Dieses Angebot wurde sowohl von Aussteller/-innen als auch von den Besucher/-innen intensiv genutzt.

Nicht zuletzt hat auch die Gestaltung der Tagung durch das „Zentrum für Lern- und Wissensmanagement/ Hochschuldidaktisches Zentrum“ der RWTH Aachen dazu beigetragen, dass der Austausch auf allen Ebenen befördert wurde. Die mediale Unterstützung mit Übertragung der Eröffnungsveranstaltung ins Internet sowie filmische Aufbereitung des Programms und der Foren des ersten Tages bereits zu Beginn des zweiten Tages, haben

dazu beigetragen, dass sich Interessierte umfassend informieren konnten und in der Vielzahl der Ergebnisse, Diskussionen etc. nicht den Überblick verloren.

Der Projektträger DLR „Innovative Arbeitsgestaltung“ hat mit dieser Tagung ein wichtiges und notwendiges Forum des Austauschs geschaffen, um die unterschiedlichen Aktivitäten des Rahmenprogramms sowie die verschiedenen „Programmgenerationen“ (Humanisierung des Arbeitslebens, Arbeit und Technik und Innovative Arbeitsgestaltung) zusammen zu führen. Die (wissenschaftlichen) Teilnehmer/-innen der Tagung erhielten einen guten Überblick über die bereits laufenden Aktivitäten und nicht zuletzt die Gelegenheit zum Austausch mit Kolleg/-innen. Für die (leider nicht ganz so zahlreichen) Unternehmensvertreter/-innen bot die Tagung eine hervorragende Möglichkeit, Einblicke zu gewinnen, mit welchen Ansätzen andere Unternehmen arbeiten. Der Begriff „1. Tagung“ im Titel der Veranstaltung sollte aber auch Programm sein: War diese Tagung noch weitgehend der Analyse vorbehalten, muss die nächste Tagung in 1-2 Jahren praktische Gestaltungsvorschläge präsentieren.

Ulrike Schierholt (Dortmund)

Dimensionen eines Transfers zwischen neuen Dienstleistungen und Kultur

Nicht für alle Beteiligten Neuer Dienstleistungsunternehmen bedeutet der Wandel der Arbeitskultur in der derzeitigen Arbeitssituation eine positive Veränderung. Insbesondere in den Bereichen Arbeitszeit, Qualifikation und Vertrauensbeziehungen sind ambivalente Veränderungen zu beobachten. Das Projekt „Neue Dienstleistungen und Kultur“ hat diese Veränderung der Arbeitskultur unter Berücksichtigung der Interessen der Unternehmen und der Mitarbeiter beobachtet und begleitet. Im Rahmen einer Abschlusstagung wurden wissenschaftliche Ergebnisse und praktische Erfahrungen dieser Projektarbeit vorgestellt. VertreterInnen aus Wissenschaft und Praxis waren eingeladen, zu spezifischen Facetten der Thematik einen Transfer zwischen Wirtschaft und Kultur herzustellen. Diese thematisch spannende Veranstaltung fand am 9.4.2002 im Institut für Bildung und Kultur in Remscheid unter Beteiligung von 30 WissenschaftlerInnen und Gästen statt.

In Ihrem Begrüßungswort betonte Gerda Sieben (Leiterin Institut für Bildung und Kultur/IBK)

den Einfluss der Kultur auf verschiedene Bereiche des Lebens. Sie fordert eine Nutzung der Potentiale der Kultur zur Gestaltung humaner Arbeit.

Das Projekt des BMBF wurde von Dr. Martin Schmied (Projektträger DLR) begleitet. Er hob die wirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen hervor. Viele Wachstumsfelder lägen im Bereich von Sozial- und Gesundheitswesen. Die Verbindung Arbeit und Kultur sei nicht neu. Ein Bezug zur Kultur wurde bereits früher im Rahmen der Programme „Humanisierung des Arbeitsleben“ oder „Arbeit und Technik“ unter dem Stichwort Arbeits- und Unternehmenskultur hergestellt. Der Mitarbeiter werde im „Neuen Dienstleistungsbereich“ häufig als ganze Person vereinnahmt. Stichwörter wie unbürokratisch, Qualifikation, Kreativität oder Flexibilität spiegelten das Handlungsfeld wider. Ambivalenz bei neuen Dienstleistungen und Widersprüche in den Arbeitsmodelle wiesen auf für Dienstleistungsgesellschaft unkalkulierbare Desintegrationsprozesse hin.

Eda Pientak und Vera Timmerberg (IBK) stellten den wissenschaftlichen Rahmen und die praktische Ausgestaltung des Projekts dar. Als Spannungsfelder im Betrieb wurden von Eda Pientak insbesondere Kompetanzanforderungen und Arbeitszeit identifiziert. Die Entgrenzungserscheinungen von Arbeit zeigten sich im immer größer werdenden Raum der Arbeitssphäre (sozialer Ausgleich in der Arbeit). Bei der Entwicklung einer Balance zwischen Arbeit und Leben ist die Kultur hilfreich. Kriterien für eine nachhaltige Entwicklung liegen in kulturellen Kompetenzen. Vera Timmerberg stellte die Aktionsphase und Modellentwicklung dar, die das Ziel hatte, die kulturelle Dimension im Unternehmen zu stärken. Weiteres Projektziel war es, Aktionen zur Schaffung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen zu erproben. Über eine Zukunftswerkstatt wurden zukunftsfähige Arbeitsformen identifiziert. Zwei von Künstlern gestaltete Workshops zu Kreativität und Teamarbeit (Andreas Goetz, art e com) sowie Kommunikation und Körpersprache (Rudi Rhode, Basta-Theater) förderten Kompetenzen im Bereich Kreativität, Sensibilität für andere Standpunkte, Kommunikation, Phantasie, Teamfähigkeit u.a.

Der Publizist Prof. Dr. Hermann Glaser betonte die Bedeutung der Schlüsselqualifikation als wichtigstes und notwendiges kulturelles Ergebnis. Er ging der Fragestellung Reflex/ Reflexion nach. Es werden Reflexionen benötigt, um den heute vorherrschenden Reflex zu überwinden. Reflexlernen führe nicht immer zu reflektierendem Lernen/Handeln.

Renate Jungkeit (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie) zeigte Impulse der Nachhaltigkeitsdebatte im Bereich der Dienstleistungen auf. Diese Debatte werde relativ „kulturlos“ geführt. Da Dienstleistungen einen immer größeren Bereich im Arbeitssektor ausmachten, müsse auch hier überprüft werden, welche Gefährdung für die Umwelt von diesen immateriellen Produkten ausgehe. Kultur werde als Teil der Natur betrachtet. Eine nachhaltige Entwicklung sei eine kulturelle Aufgabe.

Über Kundenorientierung und Leistung am Beispiel des Fernsehens informierte Kira Marrs (ISF). Kundenorientierung als Schlüsselbegriff moderner Arbeit werde hier insbesondere über Einschaltquoten erhoben. Die Quote sei zentrale Basis für veränderte Steuerung und direkte Vorgaben.

Der erste Experte aus der Praxis, Markus Werthebach, stellte den Bezug von Organisationswandel und Beratung dar. Wichtig seien einerseits Ansatzpunkte für Organisationswandel, wenn z.B. Regelungen zu starr seien oder Führungskräfte Mitarbeiter zu spät informierten, andererseits Ansatzpunkte für mehr Beständigkeit, wenn Regelungen fehlten oder nicht konsequent systematisch informiert werde. Die Einbeziehung von Beschäftigten sei bei Veränderungsprojekten elementar. So müssten u.a. die Ausgangslage realistisch dargestellt werden, Machbarkeit klar sein, Fortschritte verankert werden.

Bernhard Sander (Leiter PE Wuppertaler Stadtwerke) stellte den Wandlungsprozess in den Wuppertaler Stadtwerken – einem Projektunternehmen – dar. Auf kultureller Ebene seien Änderungen in den Bereichen Unternehmensleitbild, Managementqualifizierung Führungsgrundsätzen, Balance Score Card, Corporate Identity zu verzeichnen.

Die Bedeutung von Sozialprojekten für die Unternehmenskultur zu zeigen, war Aufgabe von Andreas Breuer (BOV AG). Das E-Business-Unternehmen fördere bei seinen Mitarbeitern die Beteiligung an der Stiftung „Fairnetzen“, wo diese ehrenamtlich auf eigene Kosten Ihr Know-how an Bedürftige in der Region - aber auch in der 3. Welt - weitergeben. Hier profitierten Beschäftigte, Betrieb und geförderte Institution auf verschiedenen Ebenen vom sozialen Engagement.

Potentiale kultureller Bildung in der ökonomischen Praxis beschrieb Prof. Dr. Max Fuchs über die Schlüsselqualifikationen und -kompetenzen. Die Verbindung Gesellschaft und Bildung wird systemtheoretisch betrachtet, um am Ende Bildung als die entscheidende Ressource für die Lebensbewältigung zu identifizieren.

Rudi Rohde veranschaulichte über Statusrollenspiele, die Kommunikation ohne Worte mit Hilfe von Raum und Stuhl.

Sebastian Vogel (RWE Systems Consulting) zeigte die Chancen und Grenzen für Unternehmenskulturarbeit bei der Organisations- und Personalentwicklungsarbeit. Kulturarbeit und kulturbildende Methoden bereicherten bei Change Management, Persönlichkeits- und Teamentwicklung oder externer Kommunikation das Unternehmen. Dennoch fehle die Wirktiefe. So sei Kreativität nicht unmittelbar innovativ, Kulturarbeit per se unwirksam bei veränderungsresistenten Unternehmen und stoße an Grenzen bei Habitus und zweckrationalen Denken.

Im letzten Praxisbericht zeigte Andreas Goetz (Künstler, GF art e com) Möglichkeiten auf, anhand von (Kunst-)Gegenständen („was soll das?“), Handlungen zu hinterfragen.

Der Workshop näherte sich über verschiedene Zugänge dem Thema Kultur und (Neue) Dienstleistungen/Arbeit. Leider war nur eine allgemeine Abschlussdiskussion vorgesehen, so dass die Veranstaltung in diesem eher kleinen Kreis sehr frontal verlief, und einige Punkte auch nicht mehr ausdiskutiert werden konnten, da die ReferentInnen bereits abgereist waren.

Es ist zwar modern, mit Kunst z. B. zu werben. Doch weitergehende, dauerhafte Verbindungen von Kultur und Wirtschaft wurden eher kritisch gesehen. Die Idee der Einrichtung eines Kulturlabors im Betrieb – wie aus den Arbeit-/Kulturprojekten des IBF entstanden – könnte zwar weiterhelfen, die Förderung bzw. Umsetzung in Betrieben oder Projekten ist allerdings noch sehr ungewiss.

Fazit der Veranstaltung: In der eher schwach besuchten Veranstaltung wurde zum Teil recht anschaulich dargelegt, dass kulturelle Impulse, Wege für einen effektiven und nachhaltigen Umgang mit der Arbeit im Betrieb eröffnen.

Doch ein Selbstläufer ist der „Umgang“ bzw. die „Nutzung“ von Kultur in der Wirtschaft noch lange nicht.

Martina Riezler (Dortmund)