



09.04.2018: Bei digitaler Arbeit

sprechen Kapitalvertreter häufig von Chancen, die sich den Beschäftigten bieten. Eine „neue Kultur und neues Vertrauen“ [verspricht Oliver Tuszik](#), Vorsitzender der Cisco-Geschäftsführung in Deutschland. „Egal ob es um Homeoffice, flexible Teamstrukturen oder standortübergreifendes Arbeiten geht - alles schon heute möglich durch technische Lösungen und Tools, die kinderleicht funktionieren“, betont der hiesige Vertreter des US-amerikanischen Telekommunikationsgiganten. „Die Vorteile dieser Entwicklungen liegen für Unternehmen auf der Hand: Zufriedenere und selbständigere Mitarbeiter.“

„Mehr Vertrauen, mehr Verantwortung, mehr Selbstbestimmung“ für die Beschäftigten [verkündet Professor Carsten Schermuly](#) von der SRH Hochschule Berlin. Vor allem „der dynamische Wandel, die Vernetzung, die Unsicherheit und dazu gut ausgebildete und mündige Mitarbeiter, die wissen, wie wertvoll ihre Expertise ist“ machen Modelle wie „New Work“ erforderlich, so Carsten Schermuly: „New Work heißt nicht einfach flache Hierarchien“. Vielmehr müsse sich die Rolle der Führungskraft radikal ändern. Wer Strukturen in einem Unternehmen verändern will, müsse gleichzeitig „die Strukturen in den Köpfen der Menschen verändern, die in diesen Strukturen arbeiten“. Eine Führungskraft sei nicht mehr der Chef einer Abteilung, denn Teams sollen in Netzwerkstrukturen projektbasiert gebildet werden. Das sei zum Vorteil aller: „Das Schöne an der modernen Form der Organisation ist, dass nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die meisten Führungskräfte ihre Arbeit als sinnvoller erleben werden“, verspricht Schermuly, der Autor des Standardwerks „New Work - Gute Arbeit gestalten“

Das Management müsse lernen, „dass Befehl und Gehorsam“ nicht mehr funktioniere, betont Unternehmensberater Thomas Sattelberger: „Der Mitarbeiter ist kein unmündiges, zu schützendes und zu kontrollierendes Wesen mehr, sondern ein souveräner, eigenverantwortlicher Akteur. Das ICH betritt wieder den Platz“. Das sei nur durch „Demokratie im Betrieb“ umsetzbar, die allerdings ein neues Führungsverständnis voraussetze, argumentiert der frühere Vorstand der Telekom, der einen Bestseller über das [„Das demokratische Unternehmen“](#) verfasst hat. Sattelberger will deshalb nicht mehr von „Angestellten“ sprechen, sondern von „Unternehmensbürgern“. (siehe: <http://www.wiwo.de>) Er betont die große Bedeutung des „Individuums“ in den Unternehmen. „Meine Vision ist, dass die Welt der Arbeit um einen zukunftsfähigen Akteur reicher wird. Dieser Akteur ist das Individuum“.

Der betriebliche Alltag verspricht weniger „Chancen“ und „Vorteile“, wie Zahlen der Krankenkassen zeigen. Für jeden zweiten Beschäftigten in Deutschland ist die digitale Arbeitswelt zum beruflichen Alltag geworden – das ist das [Ergebnis des aktuellen BKK Gesundheitsreports](#). Nach einer repräsentativen Umfrage unter 3.000 Beschäftigten fühlen sich 32,7 Prozent der Befragten durch die digitalisierte Arbeitswelt stärker psychisch bzw. physisch belastet als früher. Die durch psychische Störungen bedingten Krankheitstage haben in den vergangenen zehn Jahren um mehr als das zweieinhalbfache zugenommen, so der Krankenkassenverband. Insgesamt beklage mehr als jeder vierte Beschäftigte, auch in der Freizeit für Arbeitsfragen erreichbar sein zu müssen.

Die Diskussionen um die Digitalisierung dominieren derzeit die Unternehmen. Selbst eine Debatte, wie Tarifverträge zu Digitalisierung aussehen könnten, findet auf Gewerkschaftstagen nicht statt. Dabei ist Tarifpolitik immer auch ein Instrument zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen. Die IG Metall hat dabei eine große Tradition. Ein großer Erfolg in den 80er Jahren war der Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg-Nordbaden. Bezahlte Erholungspause oder Taktzeitbeschränkung am Fließband beugten Stress am Arbeitsplatz vor.

Wie eine Arbeitsintensivierung verhindert und eine ausreichende Personalausstattung in einer „Industrie 4.0“ durchgesetzt werden kann, wird in den Gewerkschaften nicht thematisiert. Darauf zu setzen, dass dies durch Betriebsvereinbarungen von Betrieb zu Betrieb durchgesetzt werden kann, stellt eine Überforderungen der meisten Betriebsräte dar. Eine breite gewerkschaftliche Diskussion, wie die „Zukunft der Arbeit“ gestaltet werden kann, fehlt derzeit.

txt: Marcus Schwarzbach, Berater für Betriebsräte, Autor des isw-Wirtschaftsinfo 53

Das neue isw-Wirtschaftsinfo 53 will Anregungen für eine Diskussion zur Gestaltung der Digitalisierung geben

[Wirtschaftsinfo 53 "Geht uns die Arbeit aus? Wie sich die Digitalisierung auf die Beschäftigten auswirkt" bestellen](#)

---

[mehr zum Thema](#)

- [Digitalisierung und Gute Arbeit – an der Realität vorbei](#)