

Peter Brödner, Matthias Knuth (Hg.)

Nachhaltige Arbeitsgestaltung

Trendreports zur
Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen

INHALT

Vorwort 7

Peter Brödner und Matthias Knuth

Die Trendreports im Überblick 9

Peter Brödner und Gunter Lay

Internationalisierung, Wissensteilung,
Kundenorientierung – für zukunftsfähige
Arbeitsgestaltung relevante Hintergrundtrends 27

Gunter Lay und Claudia Rainfurth

Zunehmende Integration von Produktions- und
Dienstleistungsarbeit 61

Thorsten Eggers und Eva Kirner

Arbeit in einer vernetzten und virtualisierten Wirtschaft 123

Carsten Dreher und Elna Schirrmeister

Arbeiten in der industriellen Kreislaufwirtschaft. –
Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung 189

Volker Volkholz, Udo Kiel und Sascha Wingen

Strukturwandel des Arbeitskräfteangebots 241

*Matthias Knuth, Marcel Erlinghagen,
Thorsten Kalina und Gernot Mühge*

Nachhaltige Arbeitsgestaltung zwischen Prekarität und
Beständigkeit der Beschäftigungsverhältnisse 303

Stephan von Bandemer, Andreas Born und Josef Hilbert

Arbeit im Dienstleistungssektor – Arbeitsorganisation,
Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 379

Volker Volkholz und Annegret Köchling

Arbeiten und Lernen 431

Peter Brödner

Flexibilität, Arbeitsbelastung und
nachhaltige Arbeitsgestaltung 489

Peter Brödner und Matthias Knuth

Schlussfolgerungen und Ausblick:
Forschungs- und Handlungsbedarfe
zur nachhaltigen Arbeitsgestaltung 543

1 Sinn und Zweck der Trendreports

Die in diesem Band versammelten Trendreports wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes „Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation“ erarbeitet. Ihr Zweck ist, die für künftig zu erwartende Anforderungen an Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation maßgeblichen Entwicklungen zu identifizieren und in ihren mutmaßlichen Wirkungen zu analysieren. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, erkennbaren Handlungsbedarf zu bestimmen.

Mit diesem Blick nach vorn sollen Bedingungen und Möglichkeiten ausgelotet werden, die den absehbaren Gestaltungsrahmen für künftige Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse abstecken. Naturgemäß sind Aussagen über künftige Entwicklungen mit Unsicherheiten behaftet; gleichwohl gründen sich die Trendreports auf sehr solides und belastbares empirisches Material, das Entwicklungstrends vergleichsweise zuverlässig aufzuzeigen vermag. Insgesamt erlauben es die herangezogenen Daten, ein sehr differenziertes Bild dieser Entwicklungstrends zu zeichnen, weit genauer und differenzierter als dies noch vor wenigen Jahren möglich schien.

Auf diesen empirisch solide begründeten Entwicklungslinien fußend wird im folgenden zweiten Abschnitt ein Gesamtbild skizziert, wie es sich auf der Grundlage der Trendreports derzeit abzeichnet. Im dritten Abschnitt werden dann die jeweiligen Kernbotschaften der einzelnen Trendreports zusammenfassend dargestellt, die Aufschluss darüber geben, wie sich das skizzierte Gesamtbild zusammenfügt.

Den Hauptteil des Buches bilden die einzelnen Trendreports selbst. Darin wird das breit gefächerte empirische Material im Einzelnen ausgebreitet, die beobachtbaren Entwicklungslinien werden nachgezeichnet und notwendige Konsequenzen aufgezeigt. Die Zusammenfassung des sich daraus ergebenden Handlungsbedarfs bildet dann den Schluss des Buches.

Die Trendreports stellen den dritten Teil der Ergebnisse des Verbundprojektes dar. Die ersten beiden Bände sind dem Ist-Stand gewidmet. Sie beinhalten eine Diffusionsanalyse innovativer Organisationsformen von Arbeit (Band 1) sowie Branchenreports mit einer Typologie der dazu in ausgewählten Branchen durchgeführten Fallstudien (Band 2). Diese Bände sind im gleichen Verlag erschienen.

2 Das Gesamtbild

Das Gesamtbild, das die Trendreports in der Zusammenschau vermitteln, lässt sich durch zwei Bewegungen kennzeichnen: Zum einen bricht sich der Wettbewerbsdruck ohne nachzulassen in neuen Formen und auch auf neuen Feldern Bahn, zum anderen verändern sich weiterhin die Handlungsbedingungen der Unternehmen und ihre verfügbaren Ressourcen. Beides verlangt nach neuen Organisationsformen von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen, die aber häufig, trotz aller Veränderungsrhetorik, nur zögerlich und halbherzig umgesetzt werden, so dass unnötiger Verschleiß von Humanressourcen entsteht.

Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse müssen sich veränderlichen Bedingungen ihres Umfeldes anpassen, dessen Veränderungen sie zum Teil selbst mit hervorbringen. Diese Veränderungen des Umfeldes lassen sich durch anhaltende Internationalisierung und Kundenorientierung der Wertschöpfung kennzeichnen. Zunehmend werden Teile der Wertschöpfung in anderen Ländern und Wirtschaftsräumen erbracht, um in größerer Nähe zu Kunden zu operieren, sich regionale Gepflogenheiten und Ressourcen zu nutzen zu machen und Kosten zu sparen. Zunehmend werden Kunden und Kooperationspartner in der Wertschöpfung als Quelle von Innovationen und der Erschließung neuer Geschäftsfelder betrachtet, die den Aufwand der Zusammenarbeit rechtfertigen.

Hinzu kommt die rasch wachsende wirtschaftliche Bedeutung von Interaktionsprozessen der Wissensteilung sowie der Genese und Verwendung von Wissen für die Erneuerung von Produkten und Leistungen

und der ihnen zugrunde liegenden Wertschöpfungsprozesse. Wissen für sich allein ist ohne Wert, solange es nicht kompetent angeeignet und situationsbezogen angewendet wird. Daher ist die Art und Weise, wie die Prozesse der Wissensgenese, die Transformation von Können in Wissen, der Zusammenführung unterschiedlicher Wissensbestände zur Lösung komplexer Probleme sowie der Verwendung von Wissen, dessen Aneignung als erweitertes Können, im einzelnen organisiert werden, von höchster Bedeutung für den Wettbewerbserfolg. Wie der Umgang mit Wissen einerseits durch ständige Innovation die Unsicherheit unternehmerischen Handelns erhöht, so bietet er andererseits durch die Entwicklung besonderer Kompetenzen die Chance dauerhafter komparativer Wettbewerbsvorteile.

Zusammengenommen haben diese globalen und für die einzelnen Unternehmen unausweichlichen Trends zur Folge, dass einerseits Flexibilitätsanforderungen an Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse in quantitativer wie qualitativer Hinsicht weiter wachsen und dass andererseits die Entwicklung angemessener individueller und kollektiver Handlungskompetenz zum alles entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb wird – im effektiven Umgang mit Wissen, bei der Bewältigung von Unsicherheit und für die Entwicklung komparativer Vorteile. Zugleich verliert die tradierte Unterscheidung zwischen Produktion und Dienstleistung an Bedeutung, weil die Herstellung von Produkten und die Erbringung von Leistungen für den jeweiligen Kunden in modernen Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen mehr und mehr zusammenwachsen und so neue Anforderungen an betriebliches Handeln stellen.

Bislang haben Unternehmen auf die in den skizzierten Veränderungen angelegten Herausforderungen überwiegend noch nicht angemessen und eher verhalten reagiert. Zwar haben sie ihre Wertschöpfungsprozesse mit Blick auf die Kundenorientierung auf strategischer Ebene häufig in Segmente dezentralisiert, aber auf der operativen Ebene wird die kundenorientierte Dezentralisierung meist nicht konsequent umgesetzt. Das drückt sich etwa auch in der sehr geringen Verbreitung von leistungsfähigen Formen der Gruppenarbeit aus. Vielfach werden Teile der Wertschöpfung ausgelagert, ohne auf die schädlichen Folgen Rücksicht zu nehmen, die das für die Kompetenzentwicklung, die Produkti-

vität und Flexibilität sowie die Transaktionskosten haben kann. Demgegenüber lässt sich nur von einer vergleichsweise kleinen Minderheit von Unternehmen sagen, dass sie durch konsequent verfolgte und systematisch aufeinander abgestimmte organisatorisch-technische Maßnahmen Produktivität und Flexibilität zugleich zu steigern, das Wissen und Können ihrer Belegschaften nachhaltig zu entfalten und diese Ressourcen für Innovationen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu nutzen trachten.

Vorerst werden statt grundlegender organisatorischer Erneuerung zur nachhaltigen, auf Regeneration benötigter Ressourcen ausgerichteter Gestaltung von Arbeit noch überwiegend die subjektiven Fähigkeiten der Arbeitspersonen genutzt, um Unzulänglichkeiten bestehender Organisationsformen zu überspielen und gleichwohl die geforderten Flexibilitäts- und Anpassungsleistungen kundenorientierter Wertschöpfung zu erbringen. Das geht mit einer sachlichen, zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit einher, die als Hauptursache der Zunahme gesundheitlicher, hauptsächlich psychischer Beeinträchtigungen gesehen werden muss. Von ihr betroffen sind in erster Linie hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Leistungsträger der Wertschöpfung. Zudem sieht sich knapp die Hälfte aller Beschäftigten falsch eingesetzt und fühlt sich zu etwa gleichen Teilen unter- oder überfordert. Die Unternehmen geraten damit in die Gefahr, durch wenig pfleglichen Umgang ausgerechnet jene Humanressourcen zu verschleifen, von denen ihr wirtschaftlicher Erfolg am meisten abhängt.

Die Risiken dieser wenig pflegsamen Nutzung von Humanressourcen werden noch erheblich verschärft durch den Umstand, dass das Erwerbspotential demographisch bedingt schrumpft, Gesamtbelegschaften zunehmend altern und die Dauer der Betriebszugehörigkeiten – trotz aller Mobilitäts- und Flexibilisierungsrhetorik – eher zunimmt. Unternehmen stehen daher vor der schwierig zu meisternden Herausforderung, mit älter werdenden Belegschaften und bei längerer Betriebszugehörigkeit wettbewerbsfähige Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse zu gestalten und zu organisieren, die wachsenden Anforderungen an Produktivität, Innovationsfähigkeit und Flexibilität genügen und zugleich gesundheitsfördernde Ressourcen in der Arbeit dauerhaft zu er-

halten vermögen. Das ist ohne eine enge Verflechtung von wertschöpfender Arbeit mit lebenslangem Lernen und ohne gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeit nicht zu haben.

So stehen die meisten Unternehmen dringlicher denn je vor tief greifenden organisatorischen Erneuerungen, die ihnen eine nachhaltige Gestaltung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen erlauben und so erst ihre dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu sichern vermögen. Damit dies effektiv geschehen kann, sind sie zugleich auf grundlegende Erneuerungen des institutionellen Rahmens angewiesen, die eine nachhaltige Gestaltung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen unterstützen.

3 Die Kernbotschaften im einzelnen

Trendreport:

Internationalisierung, Wissensteilung und Kundenorientierung – für zukunftsfähige Arbeitsgestaltung relevante Hintergrundtrends (Brödner/Lay)

Internationalisierung bezeichnet den Trend zunehmender räumlicher Verteilung von Wertschöpfungsprozessen, derzufolge Teile der Wertschöpfung auch grenzüberschreitend in anderen Ländern oder Wirtschaftsregionen erbracht werden. Gründe hierfür sind in größerer Kundennähe, in der Anpassung an regionale Besonderheiten der Märkte, in der Nutzung regional besonderer Ressourcen und in Kostenvorteilen zu suchen. Insgesamt erhöhen sich dadurch der Wettbewerbsdruck, zugleich aber auch die Transaktionskosten, da nun eine größere Zahl von Wettbewerbern um Teile der Wertschöpfung konkurrieren und bewertet werden müssen.

Wissensteilung bezeichnet jenen komplexen gesellschaftlichen Interaktionsprozess, durch den Wissen effektiv generiert und genutzt wird. Er umfasst beides: die Aufteilung von Wissen durch Spezialisierung bei dessen Genese und die aufgabenbezogene Verknüpfung und Aneignung