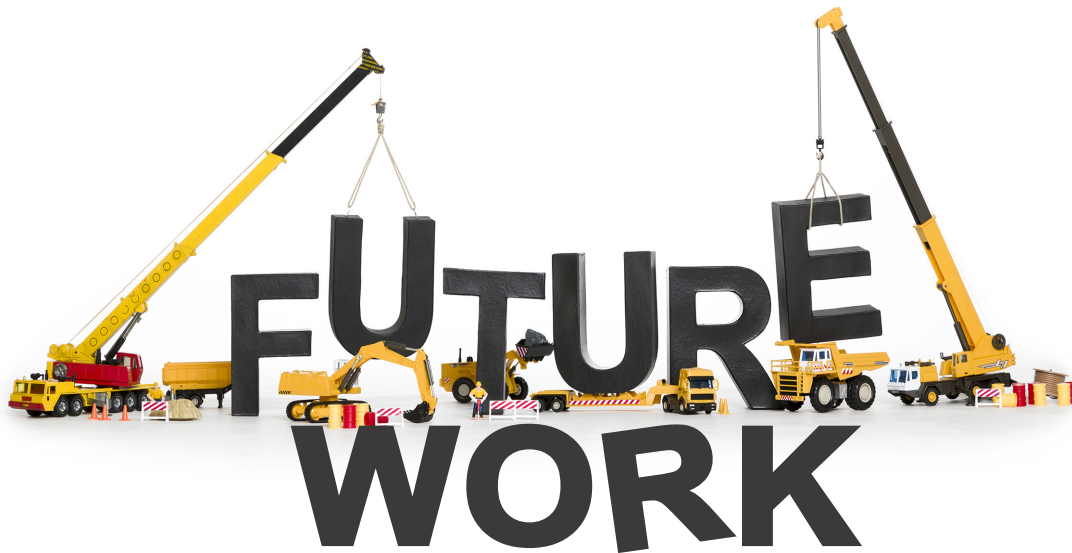


VOL. 5

SCHIEDEL EXCHANGE

Neues aus der TechnoSociety

Juni 2020



N A C H H A L T I G , A G I L ,
P A R T I Z I P A T I V ?

Das Magazin zur Veranstaltungsreihe
„Schiedel-Exchange on TechnoSociety“

Herausgeber:

Friedrich Schiedel-Stiftungslehrstuhl für
Wissenschaftssoziologie
TUM School of Governance

Redaktion: Klara-Aylin Wenten, Georg Jochum, Andrea Schikowitz, Kevin Weller

Art Direction: Sina Zarei

Auflage: 500 Exemplare

gefördert durch:

Friedrich Schiedel
 **Stiftung**

INHALT

BITS AND PIECES

Facetten der Arbeit der
Zukunft

4

MITWIRKENDE

Menschen hinter
der Forschung

12

DISKUSSION

Zukunftsvisionen der Teilnehmer

20

POSTSKRIPTUM

Agiles, nachhaltiges und partizipatives
Arbeiten in Zeiten von Corona?

28

8

INTRO

Arbeitswelt im Umbruch:
Neue Herausforderungen und
Chancen

16

INPUT

Experts on future work

26

WIR SIND

Der Lehrstuhl für Wissenschafts-
soziologie

33

AUSBLICK

Die Corona-Technosociety







agil
nachhaltig
partizipativ

Future Work

Bits and Pieces

Green Jobs

Ein Wandel hin zu einer nachhaltigeren Arbeitswelt wird von der Zunahme von sog. Green Jobs erwartet. Dabei handelt es sich, so die International Labour Organisation, um „Arbeitsplätze, die die Umwelt bewahren oder wiederherstellen und durch menschenwürdige Arbeitsbedingungen gekennzeichnet sind“: Im Zentrum stehen etwa die Verbesserung der Energie- und Rohstoffeffizienz, Begrenzung der Treibhausgasemissionen, die Minimierung von Abfall und Umweltverschmutzung, der Schutz und die Wiederherstellung von Ökosystemen. Es wird erwartet, dass bis 2030 weltweit zwischen 15 und 60 Millionen solcher grüner Arbeitsplätze geschaffen werden. Dies ist mit der Hoffnung auf eine „just transition“ verbunden, eines auch für die Arbeitnehmer*innen gerechten Übergangs von der gegenwärtig nicht nachhaltigen Wirtschaftsweise zu einer umweltverträglichen Ökonomie.

Entwicklungen und Trends ...

was ist dran an ...

Klimawandel und Arbeit

Der Klimawandel wird erhebliche Auswirkungen auf unsere Arbeit haben. Dem Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) zufolge werden vor allem arme Bevölkerungsteile in den sog. Entwicklungsländern negativ betroffen sein. Schon jetzt kann eine Reduktion der Arbeitsproduktivität aufgrund von Umweltbelastungen festgestellt werden: So verschärft sich beispielsweise in Afrika die Wasserproblematik, was insbesondere die ökologischen Grundlagen für die Arbeit in der Landwirtschaft untergräbt. In küstennahen Gebieten wird der Anstieg des Meeresspiegels die Beschäftigung im Tourismus oder im Fischfang stark beeinträchtigen. Der Klimawandel gefährdet somit die Nachhaltigkeit von Arbeit insbesondere im globalen Süden.

Der Klimawandel führt aber auch zur Schaffung neuer Jobs in Branchen, die zur Minderung von Treibhausgasemissionen beitragen (s. auch „Green Jobs“). Auch werden Arbeitsplätze entstehen, welche die Widerstandsfähigkeit von Infrastrukturen (z.B. Erhöhung von Dämmen) und Ökosystemen (z.B. Aufforstung) gegenüber dem Klimawandel unterstützen.

Flexibilisierung von Arbeit

In der Nachkriegszeit hat sich in den westlichen Industriestaaten zunächst eine regulierte Arbeitsweise durchgesetzt. Das sog. Normalarbeitsverhältnis war gekennzeichnet durch eine räumliche und zeitliche Trennung von Arbeit & Leben, sowie geregelte und unbefristete Vollzeitbeschäftigung.

Dieses Normalarbeitsverhältnis verliert in den letzten Jahrzehnten rapide an Bedeutung. Insbesondere die klare Trennung zwischen Arbeiten und Leben erodiert. Nicht zuletzt die Digitalisierung treibt diese Entwicklung aktuell weiter voran – Stichwort: Homeoffice. Alte Regulierungen werden abgebaut und eine Vielzahl neuer, offener ‚atypischer‘ Arbeitsformen entsteht. Statt in fixen Hierarchien und durch klare Weisungen vollzieht sich Arbeiten zum Beispiel immer öfter stärker in wechselnden Teams und projektförmig. Dies bezeichnet man als Flexibilisierung der Arbeitswelt. Dieser Trend hat für die Beschäftigten zweischneidige Folgen: Zum einen kann die Arbeit stärker nach den eigenen Bedürfnissen gestaltet werden. Zum anderen wird das Arbeiten unsicherer und ‚prekärer‘ und geht mit neuen psychischen Belastungen einher. Das heute so populäre „agile Arbeiten“ baut auf dieser Flexibilisierung auf – und es stellt sich die Frage, ob möglicherweise auch die skizzierten Ambivalenzen auf neuer Stufe reproduziert werden.

Scrum - Das beliebte Instrument für agiles Arbeiten

Von der ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammenden Arbeitsmethode Scrum (englisch für „Gedränge“) erwarten viele Unternehmen die Transformation zur agilen Organisation. Sie verspricht eine höhere Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden sowie eine engere Zusammenarbeit mit Kund*innen. Dabei wird der Innovationsprozess in sog. „Sprints“ unterteilt, die jeweils etwa vier bis sechs Wochen dauern. In einem Sprint wird vom gesamten Team eine Idee generiert, getestet, bewertet und erneut bearbeitet. Darüber hinaus werden die einzelnen Teammitglieder über regelmäßige Team-Besprechungen, die sich „Review“ und „Retrospective“ nennen, über den Fortschritt und den aktuellen Stand des Projekts auf dem Laufenden gehalten. Die Ziel ist: Durch agiles Arbeiten schneller und effizienter auf Kunden-Feedback zu reagieren. Während sich viele Unternehmen vom Scrum-Modell einen wichtigen Beitrag zur Flexibilisierung der Arbeitswelt erwarten, werden verstärkt

kritische Stimmen laut, die eine höhere Arbeitsbelastung und größere Kontrolle über die kleinteiligeren Arbeitsschritte befürchten. Aus diesem Grund schlagen Unternehmensberatungen, Politik und auch Gewerkschaften vor, die Vor- und Nachteile des agilen Arbeitens gemeinsam ausreichend zu erproben und auszugestalten, bevor sie in den Unternehmensalltag eingeführt werden.

ist, in der einerseits transparente Arbeitsbedingungen und andererseits eine stärkere Integration von Interessen der Beschäftigten bei der (digitalen und agilen) Transformation berücksichtigt werden können.

Mitbestimmung 4.0

Partizipation und Mitbestimmung sind wichtige Schlüsselbegriffe in der Arbeitswelt und stehen in einer langen Tradition, in der die Beteiligung der Beschäftigten im Unternehmen immer wieder neu ausgehandelt wurde. Das im Jahre 2015 veröffentlichte Grünbuch „Arbeiten. 4.0“ des Bundesarbeitsministeriums setzt sie in den Zusammenhang von Agilität und Nachhaltigkeit. Mit dem Schlagwort „Mitbestimmung 4.0“ beschreibt es Trends, die möglicherweise die Zukunft der Arbeit betreffen werden, weshalb sich vor allem Gewerkschaften und Betriebsräte dazu aufgefordert fühlen, auch über den Begriff der Mitbestimmung neu nachzudenken. So verstehen gewerkschaftliche Akteure unter Mitbestimmung 4.0 den Wandel, der u.a. mit der Digitalisierung und agilen Arbeitsformen einhergehen wird. Aus diesem Grund soll eine Mitbestimmung 4.0 besonders die Seite der Beschäftigten und Betriebsräte vertreten und ausloten, wie eine zukünftige Arbeitswelt zu realisieren



Zum Weiterlesen

Böhle, Fritz; Voß, Günther; Wachtler, G (Hg.) (2018) Handbuch Arbeitssoziologie (Bände 1 und 2). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dörre, Klaus (2001) Partizipation im Arbeitsprozess — Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations, Vol 8, no 4, S. 379-407

Jochum, Georg; Barth, Thomas; Brandl, Sebastian; Cardenas Tomazic, Ana; Hofmeister, Sabine; Littig, Beate; Matuschek, Ingo; Stephan, Ulrich; Warsewa, Günter (2019): Nachhaltige Arbeit – Die sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft. Positionspapier der AG „Nachhaltige Arbeit“ im DKN Future Earth. Hamburg. Online: https://www.dkn-future-earth.org/data/mediapool/190820_dkn_working_paper_19_1_ag_nh_arbeit.pdf

Pfeiffer, Sabine; Ritter, Tobias; Sauer, Stefan (2015) Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive. In: ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Gute Arbeit und Digitalisierung Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, Berlin, S. 80-89

Wenten, Klara-Aylin (2019) Controlling Labor in Makeathons. On the Recuperation of Emancipation in Industrial Labour Processes. In Meyer, U; Seibt, D; Schaupp, S. (Hrsg) Digitalization in Industries. Between Domination and Emancipation (London: Palgrave MacMillan), S. 153-177.

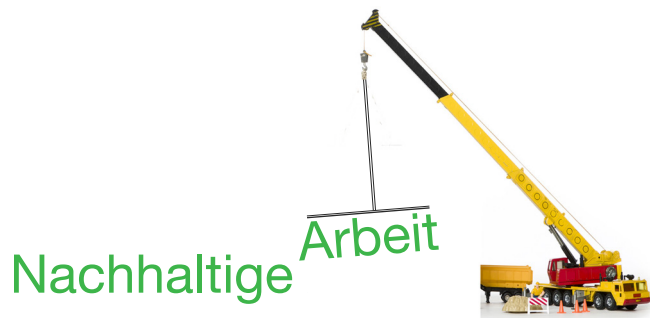
Werther, Simon; Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018) Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Springer Verlag

Intro



Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Umbruch. Im Zentrum der Debatten um die Zukunft der Arbeit stehen dabei üblicherweise die mit den Begriffen Industrie 4.0 und Digitalisierung verbundenen technologischen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Aktuell gewinnen jedoch noch weitere Themen und Leitbilder an Bedeutung, die in der Öffentlichkeit weniger bekannt sind und die deshalb im Mittelpunkt unseres Schiedel-Exchange on Future Work stehen sollen: Die bereits seit 40 Jahren geführte Debatte um die Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung wird gegenwärtig verstärkt mit dem Ziel eines Übergangs zu einem nachhaltigen Arbeiten verbunden. Mit dem Konzept des agilen Arbeitens wird die Arbeitsorganisation innoviert. Und die bereits auf die frühe Arbeiterbewegung zurückgehende Idee einer verstärkten Partizipation der ArbeitnehmerInnen erfährt derzeit eine Erneuerung und Ausweitung.

Mit diesen verschiedenen Leitbildern gehen neue Chancen, aber auch mögliche Risiken und Ambivalenzen einher. Inwiefern die hiermit verbundenen verschiedenen Anforderungen an die Arbeitnehmer eher zu Spannungen und Zielkonflikten führen werden, oder aber die Veränderungen mit Synergieeffekten verbunden sein könnten, wollen wir diskutieren.



In der Debatte um die Zukunft der Arbeit wurden ökologischen Aspekte lange vernachlässigt. In der letzten Zeit finden Nachhaltigkeitsdimensionen von Arbeit jedoch eine stärkere Beachtung. Und sog. Green Jobs (siehe „Bits and Pieces“), die eine positive Auswirkung auf die Umwelt generieren sollen, gewinnen eine wachsende Bedeutung. Viele Tätigkeiten sind aber weiterhin mit negativen ökologischen Folgen verbunden. Für die gesamte Arbeitswelt wird daher ein Übergang zu einer nachhaltigen Arbeit eingefordert, um die natürlichen Grundlagen zukünftigen Arbeitens zu bewahren. Und nicht zuletzt von den Angehörigen der Fridays for Future-Generation wird aktuell voller Kraft die Forderung nach einer nachhaltigkeitsethisch sinnvollen Arbeit gestellt. Wie der Übergang zu nachhaltiger Arbeit vollzogen werden kann, ist aber noch offen und umstritten. Auf welche Weise können Berufe nachhaltiger gestaltet werden? Wird möglicherweise eine Reduktion der Arbeitszeit zu einer Minderung der ökologisch negativen Effekte von Arbeit beitragen? Oder aber wird ein Mehr an Arbeit nötig werden, um den mit dem Einsatz von Maschinen verbundenen Energieverbrauch zu reduzieren? Kann eine Aufwertung von Tätigkeiten jenseits der Erwerbsarbeit den Ausstieg aus der ressourcenintensiven Arbeitsgesellschaft einleiten? Dass der Übergang nicht unproblematisch und konfliktfrei sein wird, zeigen bereits heute die Umbrüche und Auseinandersetzung um den ökologischen Strukturwandel in der Autoindustrie. Die Debatte darüber, was unter Nachhaltigkeit der Arbeit zu verstehen und wie sie zu erreichen ist, hat erst begonnen.

Agile Arbeit

Der Begriff der Agilität ist so verheißungsvoll wie vage. Die ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammenden Arbeitsmethoden wie Scrum (siehe „Bits and Pieces“), Design Thinking oder Rapid Prototyping sollen es erlauben, schnell und flexibel auf Änderungen und neue Ansprüche reagieren zu können. Eine treibende Kraft für diese Entwicklung war unter anderem die Kritik an starren und langwierigen Prozessen in der Produktionsarbeit. Auch Forderungen nach Kreativität, Effizienz und Überlebenssicherheit von Unternehmen im Zusammenhang mit dem Auftreten konkurrenzfähiger Start-Ups initiierten die neue Organisationsform von agiler Arbeit: Sie soll es erlauben, früher auf Kundenfeedback zu reagieren, Entwicklungsprozesse beschleunigen, und eine größere Autonomie und individuelle Selbstverantwortung der Arbeitenden ermöglichen. Vor allem durch das Zusammentreffen dieser Impulse mit traditioneller Arbeitsorganisation sind nun neue

Herausforderungen und Potenziale für die Arbeitenden und Unternehmen zu erwarten. Während das agile Arbeiten einen größeren Freiraum für kreatives und selbstorganisiertes Arbeiten verspricht, werden ebenso Zweifel über zunehmenden emotionalen Druck, Entgrenzung und gesteigerte Arbeitsintensität laut. Eine differenzierte Debatte darüber, welche Auswirkungen konkrete agile Arbeitsformen auf unterschiedliche Prozesse und Beteiligte haben, ist daher dringend notwendig.

Partizipative Gestaltung von Arbeit

Auch die Rolle der Arbeitenden selbst, ihre Teilhabe an den gegenwärtigen Debatten sowie die Rahmenbedingungen für gute Arbeit sind Aspekte, die aktuell heiß diskutiert werden. Es besteht zwar grundsätzlich Einigkeit darüber, dass ein Einbezug unterschiedlicher Perspektiven in die Debatte notwendig ist, dennoch bleibt weiterhin unklar, wie und ob die Partizipation Aller an der Gestaltung der Zukunft der Arbeit unter sich verändernden Rahmenbedingungen ermöglicht werden kann. Was bedeutet es beispielsweise für die Partizipation am Arbeitsplatz, wenn zukünftig die Arbeit von agilen Arbeitskräften an wechselnden Arbeitsorten und im Home-Office erledigt wird? Wer soll bei Fragen nach der Einhaltung ökologischer und sozialer Standards im Unternehmen und entlang der gesamten Lieferkette mitentscheiden dürfen? Sind neue Partizipations-Formate erforderlich, wenn die Arbeitsprozesse zunehmend technisiert ablaufen?

Nachhaltig, Agil und Partizipativ/Synergien oder Spannungen?

Wie diese Leitbilder miteinander in Wechselwirkung stehen und an welchen Stellen es Synergien oder Spannungen gibt, ist derzeit noch ungewiss. Um die Potenziale und (positiven) Entwicklungen unterschiedlicher Transformationen und ihrer Überschneidungen auszuloten, sind noch viele Fragen zu klären, die es gemeinsam zu diskutieren gilt. Diesen Fragen müssen sich alle Akteure in der Gesellschaft stellen, weshalb wir in unserem „Siedel Exchange on TechnoSociety“ mit dem Schwerpunkt „Future Work“ erste Antworten hierauf finden wollen.

Mitwirkende

Prof. Dr. Sabine Maassen



Eine durch und durch technisierte Gesellschaft ist erheblichen Dynamiken ausgesetzt: Immer neue Technologien fordern praktisch alle Dimensionen des Lebens und alle Bereiche der Gesellschaft heraus – so auch die Arbeit. Wie wir selbst arbeiten, wie eine technisierte, zunehmend digitalisierte Gesellschaft Arbeit organisiert und bewertet, steht gerade derzeit wieder zur Debatte, auch deshalb, weil nicht nur ein, sondern gleich mehrere Leitbilder ins Verhältnis zu bringen sind: Agilität des Arbeitens, nachhaltige Organisation und Wirkung von Arbeit, Partizipation bei ihrer Ausgestaltung. Unsere Forschung am Friedrich Schiedel Stiftungs-Lehrstuhl für Wissenschaftssoziologie geht den Chancen und Risiken der „Arbeit 4.0“ nach.

Dr. Georg Jochum



Welche Wechselwirkungen sich zwischen der Transformation hin zu nachhaltigerer Arbeit und den Forderungen nach zunehmend partizipativem und agilem Arbeiten ergeben werden, ist offen. Denkbar ist ein vorwiegend staatlich oder industriell vorangetriebener ökologischer Umbau der Produktion, bei dem eine Mitwirkung von Arbeitnehmern als hinderlich angesehen wird, da diese möglicherweise eine Erhaltung des Status Quo anstreben und so die Transformation ausbremsen. Es ist allerdings fraglich, ob hierdurch eine langfristig sozial- und ökologisch nachhaltige Arbeit erreicht werden. Nur durch ein Mehr an Beteiligung kann gewährleistet werden, dass die Nachhaltigkeitstransformation auch von den Arbeitnehmern akzeptiert wird. Partizipation im Sinne eine umfassende Stärkung der Mitgestaltungsmöglichkeiten ermöglicht es zudem, dass innovatives, ‚agiles‘ Potential der Beschäftigten in die ökologische Konversion einfließen kann.



B.A. Kevin Weller

Der Themenkomplex der Arbeit der Zukunft bringt eine besondere gesellschaftliche Bedeutungsschwere mit sich: Arbeit betrifft jeden Menschen und damit alle Demographien. Sich wandelnde Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit erfordern entsprechend den umfassenden Miteinbezug unterschiedlichster Akteure und deren Erwartungshaltungen, sei es Arbeit als Job, als Beruf oder als Berufung. Eine wesentliche Herausforderung liegt damit in der Balance des Spannungsverhältnisses der Ermöglichung und Förderung etwa partizipativer Formen der Gestaltung von Arbeit, ohne diese jedoch zu erzwingen.



Dr. Andrea Schikowitz

In der Arbeitswelt, v.a. in den Bereichen Forschung und Innovation, wird heute Partizipation – hier verstanden als die Zusammenarbeit mit Praktiker*innen, potentiellen Nutzer*innen und von unterschiedlichen Prozessen Betroffenen – als Gold-Standard und als Schlüssel zur Erreichung unterschiedlicher Ziele gesehen. Partizipation soll v.a. zu nachhaltigeren Lösungen für Probleme beitragen, indem verschiedene Sichtweisen und Wissen eingebracht werden. Während Partizipation als Ziel kaum hinterfragt wird, bleibt es aber diffus, was darunter genau zu verstehen ist, wie es umgesetzt werden kann und was dabei herauskommen soll. Hier genau hinzuschauen und auch zu hinterfragen, welche Effekte Partizipationsmaßnahmen haben und v.a. wer profitiert, ist darum besonders wichtig.

M.Sc. Klara-Aylin Wenten



Vor allem industrielle Großunternehmen stehen bei der Einführung von agilen Arbeitsformen vor großen Herausforderungen: Durch die unternehmensspezifischen Traditionslinien, die interne Unternehmensgröße oder auch das enge Verhältnis zu Zulieferern über Ländergrenzen hinaus ist es oftmals nicht so leicht, ein flexibles, agiles und auch hierarchieloses Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Sowohl Unternehmensführung als auch die agilen Mitarbeitenden äußern Bedenken, aus den häufig „verkrusteten Strukturen“ herauszufinden. Es ist zu erwarten, dass nicht alle drei Leitbilder – Nachhaltigkeit, Partizipation und Agilität – gleichwertig berücksichtigt werden können. Dennoch könnte die Idee der hierarchielosen Zusammenarbeit, die ein wichtiges Merkmal von agilen Arbeitsformen ist, eine Partizipation ermöglichen: durch ein Arbeiten, das alle Mitglieder des Unternehmens auf Augenhöhe behandelt, könnten schließlich alle an der Ausgestaltung von Unternehmenszielen oder zukünftigen Arbeitsbedingungen partizipieren. Dabei wird allerdings notwendig, sich von alten Strukturen loslösen zu können, sodass sie schon bald der Vergangenheit angehören.



Vorstellung der Expert*innen

Michaela Kotscherwa



Michaela Kotscherwa ist Co-Gründerin und Social-Media-Managerin des Unternehmens Lemiel, das sich auf die Herstellung und den Verkauf nachhaltiger, moderner Bekleidungsartikel und Accessoires spezialisiert. Ihre Vision ist die Entwicklung von Produkten mit minimalem ökologischem Fußabdruck - von Produktion bis Verpackung - bei gleichzeitiger Gewährleistung höchster Qualitätsstandards.

Alexander Gold



Alexander Gold hat nach seinem Wirtschaftsinformatik-Studium einen Schwerpunkt in die Software-Entwicklung von Bestandssystemen gelegt. Später hat er die disziplinarische Leitung von Software-Teams übernommen. Bereits Anfang der 2000er spielte extreme Programming und später agile Software-Entwicklung eine zentrale Rolle. Heute ist Alexander Gold verantwortlich für die Software-Entwickler-Teams der LV 1871. Sein Schwerpunkt ist die Führung von selbstorganisierten agilen Teams.

Dr. Stefan Sauer



Dr. Stefan Sauer forscht und lehrt an der FAU Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für Soziologie und ist dort seit 2018 akademischer Rat. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitssoziologie, Gender Studies und Umweltsoziologie. Er untersucht neben Formen der Selbstorganisation im Projektmanagement und agilen Arbeitsmodellen auch Fragen nach der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt.

Input

Stefan Sauer

Eröffnet Agilität Chancen für nachhaltige und selbstbestimmte Arbeit?

Der Begriff der Agilität wird äußerst heterogen verwendet, er kann – überspitzt formuliert – alles und nichts bedeuten. Dies verführt dazu, ihn als weitere ‚Managementmode‘ zu missverstehen. Das agile Manifest – gewissermaßen der Ausgangspunkt unseres heutigen Verständnisses von Agilität – wurde jedoch explizit ‚von Entwicklern für Entwickler*innen‘ verfasst, also eben nicht als Konzept für das Management, sondern zum Empowerment der Beschäftigten. Sinnvoller als das bloße Abtun als Modevokabel – und das zeigt auch die Empirie – ist es somit, den empowernden Kern des Begriffs ernst zu nehmen und diejenigen, die Agilität versprechen, immer wieder an diesem zu messen.

Welche Möglichkeiten schafft Agilität nun in Hinblick auf Partizipation?

Das Leitcredo (nicht erst) zentraler agiler Frameworks wie beispielsweise Scrum ist, dass diejenigen, die die Arbeit machen, auch bestimmen sollen, wie sie gemacht wird. Hierfür sollen sie sich möglichst eng mit anderen relevanten Stakeholdern abstimmen – und zwar an Hand möglichst konkreter (Teil-)Produkte, nicht ‚am grünen Tisch‘ mit ganz vielen Powerpoints. Hierin stecken – in grob vereinfachter Form – die wesentlichen Chancen der Agilität: Selbstorganisation und selbstbestimmtes Arbeiten, Kooperation und Gegenstandsangemessenheit – und nicht zuletzt Verfügung über die hierfür notwendigen Ressourcen.

Ein weiteres Zukunftsthema ist die nachhaltige Gestaltung der Arbeitswelt. Gibt es hierzu Ansätze?

Ansätze für eine ökologische Gestaltung der Arbeitswelt gibt es durchaus – die Fragen sind an dieser Stelle, wem hierbei aktive Rollen zugeschrieben werden und ob Nachhaltigkeit auch dann etwas zählt, wenn sie Geld kostet. Wir erleben häufig ein Delegieren des Nachhaltigkeitsthemas an – teils hierfür geschaffene – Spezialabteilungen. Diese sind dann beispielsweise für ‚Gesundheit, Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit‘ zuständig. Gegen Spezialist*innen spricht auch sicherlich nichts, allerdings führt eine solche organisationale Arbeitsteilung häufig dazu, dass der Großteil der Beschäftigten nicht adressiert wird. Empirisch lässt sich dagegen zeigen: Beschäftigte wollen in diese Thematik einbezogen werden und sie haben aus ihrer Arbeitserfahrung heraus Ideen, die Nachhaltigkeit auch tatsächlich weiterbringen können. Wer also allen interessierten Beschäftigten die Teilhabe an ökologischer Nachhaltigkeit ermöglicht, kann somit Nachhaltigkeit

und Partizipation verbinden. Wichtig ist jedoch, dass Betriebe auch dann Interesse an Ökologie haben, wenn diese keine (kurzfristigen) monetären Gewinne verspricht.

Michaela Kotscherwa

Welche zentralen Entwicklungen werden die Arbeit der Zukunft kennzeichnen? Welche Chancen und Risiken sehen Sie?

Es kann bereits beobachtet werden, dass viele Neugründungen auf flache Hierarchien setzen und die Organisation der Unternehmen dynamischer und flexibler als bislang üblich gestalten. Für die Zukunft wird auch der Einsatz ortsunabhängiger Arbeits-Plattformen unabdingbar werden, um der dynamischen Arbeitswelt gerecht zu werden. Ich könnte mir zudem vorstellen, dass bestimmte Aufgabenbereiche in der Zukunft verstärkt an Experten-Agenturen oder

Freelancer outgesourct werden, da die Aufgabenbereiche immer spezifischer und komplexer werden. Denn es ist anzunehmen, dass mit dem Wachsen des Unternehmens auch die Hierarchien an Ebenen zunehmen. Nur durch das Outsourcen an Drittanbieter oder automatisierte Prozesse können flache Hierarchien beibehalten werden. Auch die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf für die Mitarbeiter könnte durch das autonome Arbeiten leichter gelingen und im Idealfall zu einer höheren Work-Life-Balance führen. Dennoch muss man davon ausgehen, dass diese Veränderungen nur langsam von statten gehen können, zumal die bestehenden Unternehmensstrukturen zum Teil noch sehr statisch zu sein scheinen.

Welche Rolle kann nachhaltiges Arbeiten für die Arbeit der Zukunft spielen? In welchen Bereichen ist es sinnvoll, in welchen nicht/wo stößt es an seine Grenzen?

Die Nachhaltigkeit gewinnt im Alltag immer mehr an Bedeutung. Auch in der Arbeitswelt werden die Menschen Unternehmen mit einer bestehenden Nachhaltigkeits-Philosophie priorisieren, ein Kriterium, das bereits eine wichtige Rolle bei der Job-Suche spielt. Es ist davon auszugehen, dass es einen Trend in Richtung Anti-Anthropozentrismus geben wird, in dem man die Umwelt als Akteur wahrnimmt. Die Unternehmen werden in der Zukunft stärker auf umweltfreundlichere Arbeitsprozesse setzen müssen, da sie für die Mitarbeiter als Vorbild betrachtet werden können.

Worauf muss geachtet werden, um nachhaltiges Arbeiten agil und partizipativ zu gestalten?

Der Austausch zwischen allen Unternehmensebenen sollte so oft es geht stattfinden, wobei die Wünsche und Anliegen beider Parteien rezipiert ernst genommen werden

sollen. Das Arbeiten in kleineren Teams und das Übernehmen von Verantwortung über einen längeren Zeitraum ist Voraussetzung für die Agilität und Partizipation im Unternehmen, da es zur Identifikation mit dem Ergebnis führt. Die Unternehmen sollten in erster Linie darauf achten, dass ihre Mitarbeiter zufrieden sind, denn glückliche Mitarbeiter werden folglich qualitativere Arbeit leisten und dementsprechend die Kunden zufriedenstellen.

Alex Gold

Welche zentralen Entwicklungen werden die Arbeit der Zukunft kennzeichnen? Welche Chancen und Risiken sehen Sie?

Die Unternehmen sind heute einer starken Dynamik ausgesetzt. Steuerung über die hierarchische Führungslinie ist zu träge, um die Anforderungen des Marktes zu meistern. In diesem Umfeld ist eine hohe Anpassungsfähigkeit Pflicht. Schnelles Probieren, Üben und Verwerfen („fail early fail often“) sind die Disziplinen der Zukunft. Ich sehe eine große Chance für Unternehmen, die das verstanden haben und darauf setzen, die richtigen Weggefährten ins Unternehmen zu holen. Ich sehe für alle Gestalter und Treiber eine riesige Chance, ein spannendes Arbeitsumfeld zu finden. Gleichzeitig sehe ich hier auch das größte Risiko für Unternehmen.

Wer weiterhin auf tradierte Prozesse und Strukturen baut, wird es zunehmend schwer haben.

Welche Rolle kann agiles Arbeiten für die Arbeit der Zukunft spielen? In welchen Bereichen macht es Sinn, in welchen nicht/wo stößt es an seine Grenzen?

Heute ist es essentiell, auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Agiles Arbeiten erhöht die Anpassungsfähigkeit, um auf diese Veränderungen zu reagieren. Aber agiles Arbeiten ist nicht das Heilmittel für alles. In Unternehmensbereichen, in denen das Geschäft am Laufen gehalten werden muss, in dem die Prozesse klar strukturiert sind, ist agiles Arbeiten wenig zielführend. Hier helfen klassische Methode der effizienten Ablauforganisation. Im kreativen und komplexen Arbeitsumfeld, beispielsweise der Software-Entwicklung, ist das tradierte Modell des Chefs, der alles weiß und kann, längst

Geschichte. Agile Arbeitsweisen und agiles Mindset fordern die schnelle Reaktion auf Änderungen des Marktes.

Worauf muss geachtet werden, um agiles Arbeiten nachhaltig und partizipativ zu gestalten?

Eine breite Akzeptanz im Management und in den Teams ist Voraussetzung. Agile Methoden sind das Werkzeug, aber agiles Mindset und eine agil ausgerichtete Organisation ist Voraussetzung für nachhaltiges und partizipatives Arbeiten. Konkret bedeutet das für mich: Das Management sollte ein klares Commitment zur agilen Arbeit abgeben. Teams sollten sich crossfunktional aufstellen und selbstorganisiert agieren. Die agilen Rollen wie Product Owner und agile Coach (Scrum Master, Agile Master) müssen mit Bedacht besetzt werden. Product Owner erstellen, pflegen und priorisieren ihr Backlog, haben

einen guten Marktblick und betreiben ausgezeichnetes Stakeholder-Management. Agile Coaches sehen sich als Team- und Individual-Coaches und geben Impulse zur Weiterentwicklung der Teams.

Diskussion





Zukunftsvisionen der Teil



Im Rahmen des Schiedel Exchanges diskutierten die Expert*innen gemeinsam mit den Gästen über wahrscheinliche, dystopische und utopische Entwicklungen in der Arbeitswelt und besonders, wie diese entlang der drei Leitthemen aussehen könnten. Für wahrscheinlich hielten die Teilnehmer*innen, dass unterschiedliche Entwicklungen parallel zueinander ablaufen würden. Dabei wurde angenommen, dass hier unterschiedliche Branchen, Unternehmen sowie Mitarbeiter*innen innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Bereitschaft und Geschwindigkeiten an den Tag legen würden.

„Innerhalb eines Betriebes wird es Unterschiede geben, wer lieber 2 Stunden länger mit dem Zug fährt statt zu fliegen. Und diese kleinen Schritte gemeinsam zu gehen, in der Unterschiedlichkeit unserer Teams und Mitarbeiter, ich glaube das wird ganz schwierig.“

Das wurde als problematisch und spannungsreich gewertet und in diesem Zusammenhang betont, dass auch Akzeptanz hinsichtlich unterschiedlicher Adaptionbereitschaft geübt werden müsse. Darüber hinaus äußerten die Gruppen Bedenken, wie eine Veränderung im Sinne aller drei Leitbilder überhaupt durchgeführt werden könne. In diesem Zusammenhang wurde diskutiert, wie die noch recht „leeren“ Schlagworte wie partizipativ oder agil gefüllt werden könnten.

„Wir wissen auch nicht, ob das agile Arbeiten wirklich was besser macht. Wir strukturieren jetzt alles um und dann kommen wir drauf, es bringt nix. Dann finden wir wieder ein neues Konzept und strukturieren alles zehn Jahre lang um.“

Hier wurde auch die Gefahr gesehen, dass aus Enttäuschung über ‚leere Schlagworte‘ jegliche Veränderung verdammt werden könnte, was zu einem „Backlash“ führen und sehr starre und hierarchische Arbeitsformen zurückbringen könnte.

„Meine größte Angst ist, dass man Angst vor Veränderung hat und zurück geht zu ganz alten Strukturen – und dann stehen alle wieder brav am Fließband-und keiner darf mitbestimmen.“

Generell wurde ein Miteinander und ein gegenseitiger Ausgleich zwischen den drei Leitsätzen als wünschenswert gesehen, der allerdings nicht mit Zwang durchgesetzt werden sollte. Dabei stellte sich quer zu den Gruppen heraus, dass Agilität, Partizipation und Nachhaltigkeit teilweise sehr unterschiedlich diskutiert wurden:

Agilität wurde am **kontroversesten** diskutiert, hier war die Uneinigkeit, ob dieser Trend wünschenswert wäre oder nicht, am größten. Es wurde thematisiert, dass Agilität nicht zum Selbstzweck werden dürfe, und dass es auch nicht für alle Bereiche sinnvoll einzusetzen ist. Es müsse hingegen immer reflektiert werden, ob und wofür agiles Arbeiten sinnvoll wäre und was es jeweils bringt.

„Agiles Arbeiten sollte eine Bereicherung sein, kein alles unterwerfendes Dogma“

Zudem wurde die Gefahr angesprochen, dass Agilität zwar einerseits neue Freiheiten für Arbeitnehmende verspricht, aber andererseits auch eine stärkere Selbstausbeutung hervorrufen könne.

„Ich finde es super, wenn Du für Dich selbst entscheiden kannst, wie viel Du am Tag arbeitest. (...) Du entscheidest einfach selbst, was gut für dich ist.“

„Ich glaube, man wird einfach nicht mehr ausreichend durch bestimmte Arbeitsrechte vor einer Überarbeitung geschützt. Gerade, wenn alles zunehmend einem selbst überlassen wird.“

In diesem Zusammenhang fiel auch das Schlagwort „Agilitätszwang“ und die damit verbundene Gefahr des Ausschlusses von Arbeitnehmenden, die nicht agil arbeiten wollen oder können.

„Und was ist mit denen, die nicht agil arbeiten wollen oder können?“

Die weitergehende gesellschaftliche Gefahr dessen wäre auch eine Spaltung des Arbeitsmarktes in diejenigen Unternehmen, die die Versprechungen des ‚schönen neuen Arbeitens‘ erfüllen (können), und diejenigen, die das nicht vermögen.

„Das kann zu einer weiteren Spaltung der Arbeitsmärkte führen - das führt zu Unterschieden in der Wertigkeit, in der Bezahlung, im Ansehen.“

Nachhaltigkeit wurde als Ziel kaum in Frage gestellt, allerdings herrschte weitgehende Einigung darüber, dass sie im Arbeitskontext nicht leicht zu erreichen wäre. Darum wurden auch vorrangig **Hindernisse** und Schwierigkeiten diskutiert, die einer nachhaltigen Arbeit im Wege stünden. Zum Beispiel wurde die geringe Akzeptanz der Kund*innen, dass nachhaltige Produkte höhere Kosten mit sich bringen und Arbeitsprozesse langwieriger und weniger flexibel wären, als Hindernis genannt.

„agil heißt immer schneller, immer kürzer, und Nachhaltigkeit bedeutet auch Langsamkeit, Entschleunigung – das kann clashen.“

Und auch die Belegschaft würde die Konsequenzen von nachhaltigeren Prozessen, wenn zum Beispiel Geschäftsreisen vermehrt per Flugzeug zurückgelegt werden sollen, unterschiedlich akzeptieren und annehmen. Darum wäre eine Umstellung auf nachhaltige Arbeit oft herausforderungsvoll, wenn sie nicht mit autoritären Mitteln und gänzlich ohne die Partizipation der Belegschaft durchgeführt werden soll.

„Ein weiteres Problem ist, dass, wenn man Nachhaltigkeit rasch durchsetzen möchte, dann muss das autoritär von oben passieren. Z.B. wenn VW sich für Elektromobilität entscheidet, dann war das die Entscheidung EINES Managers, der Umbau der Kohleindustrie ist ohne Beteiligung erfolgt – hier versucht man oft Partizipation zu verhindern, um es schnell zu machen.“

Hier lag aus Sicht der Teilnehmer*innen auch die große Gefahr, durch Nachhaltigkeit soziale Ungleichheit möglicherweise zu verstärken.

„Ich schaue bei einem Arbeitgeber auch auf Nachhaltigkeit. Aber was ist, wenn man sich den Job nicht aussuchen kann? Dann kann ich nur sehr schwer beeinflussen, ob mein Unternehmen nachhaltig produziert.“

Partizipation wurde in den Diskussionen eher als **ausgleichender Faktor** gesehen, der extreme Positionen und einen einseitigen Fokus auf die anderen beiden Leitsätze ausbalancieren sollte. Beispielsweise solle agiles Arbeiten so organisiert werden, dass es nicht die Selbstbestimmung und auch die gewerkschaftlichen Errungenschaften des Arbeitnehmerschutzes aushöhlt. Nachhaltigkeit solle zudem nicht gegen den Willen der Belegschaft durchgesetzt werden, sondern möglichst mit der Beteiligung vieler – wenn nicht aller – Akteure.

„Die Einbindung von Kunden könnte dazu beitragen, attraktivere und nachhaltigere Produkte zu entwickeln.“

Grundsätzlich wurde Partizipation in den Diskussionen besonders eine vermittelnde Rolle zugeschrieben und wurde als Bindeglied zwischen Agilität und Nachhaltigkeit positioniert. Abschließend lässt sich sagen, dass die meisten Teilnehmenden einerseits davor warnten, neue Arbeitsformen zum Dogma zu erheben und andererseits, sie als leere Schlagworte und PR-Strategien zu missbrauchen. Um sie trotz aller Spannungen sinnvoll miteinander in Einklang zu bringen, müsse man sich auf ihren Kern besinnen und ihre Sinnhaftigkeit immer wieder abwägen, wie folgendes Zitat zeigt:

„Agilität ist auch ein Mindset, wie man miteinander umgeht, damit sich Menschen besser verständigen können. Dadurch ist es auch möglich, Fehler zu entdecken und in Prozesse einzugreifen, wenn sie in die falsche Richtung führen. Das kann auch zu mehr Nachhaltigkeit führen.“

Wie das gelingen kann ohne neue Ungleichheiten zu erzeugen, konnte nicht abschließend geklärt werden, sondern muss immer wieder neu bedacht werden:

„Die Frage der sozialen Ungleichheit zieht sich quer durch – das ist nicht sichtbar bei den schönen Schlagworten – wer profitiert jeweils oder eben nicht?“



W I R S I N D



Prof. Dr. Sabine Maasen



Dr. Benjamin Lipp



Henning Mayer



Michael Clormann



Dr. Barbara Sutter



Marc Strotmann



Kevin Weller



Dr. Andrea Schikowitz



Laura Trachte



Anton Schröpfer



Dr. Georg Jochum



Klara-Aylin Wenten



Dr. Angela Graf

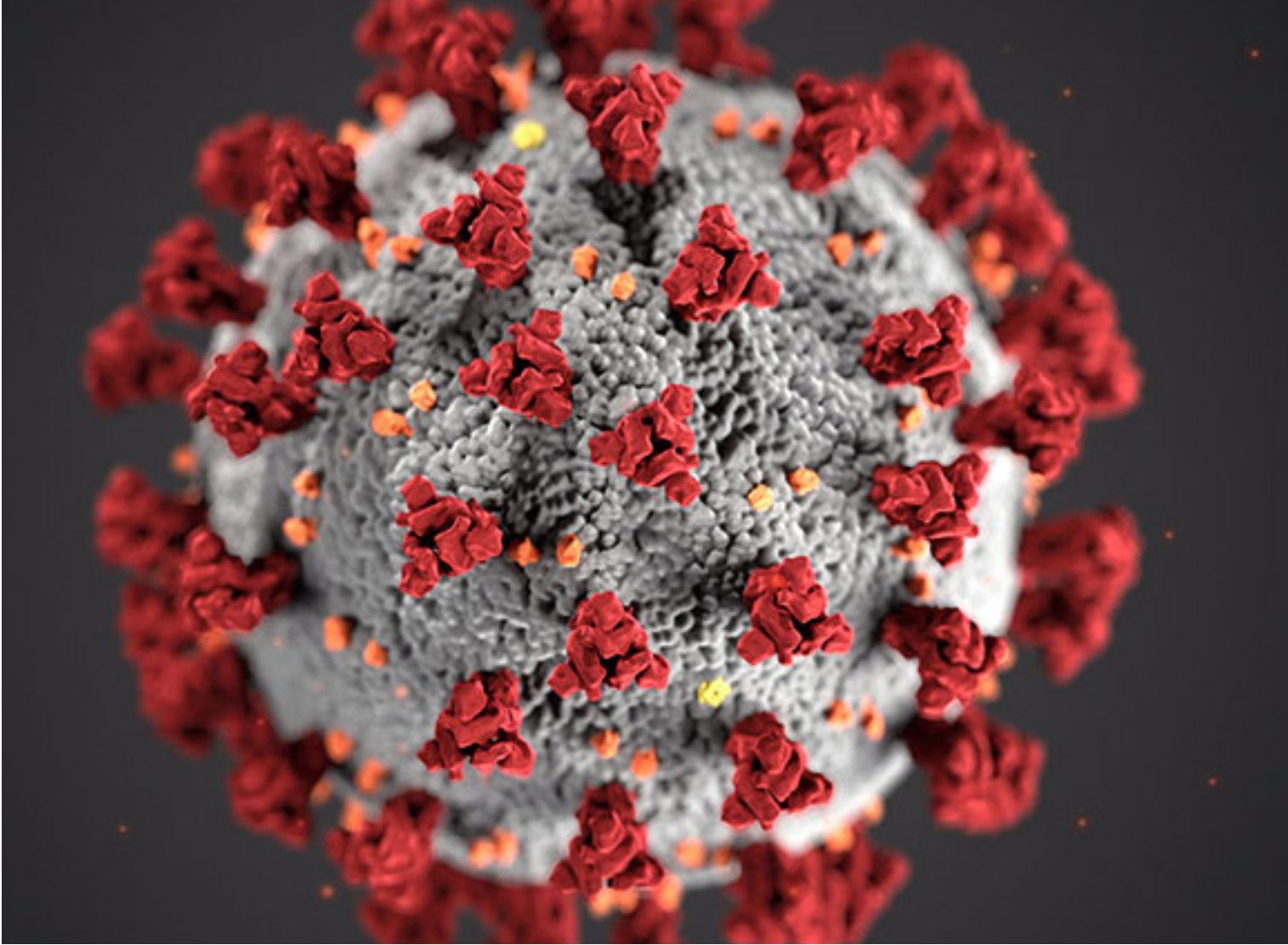


Dr. Nils Matzner



Agata Gorska

Postskriptum



Agiles, nachhaltiges und partizipatives Arbeiten in Zeiten von Corona?

Das vorliegende Magazin wurde während der Corona-Krise fertiggestellt – Die Büros des Lehrstuhls waren anfangs ganz geschlossen und auch später war der gemeinsame Aufenthalt in einem Raum nur in Ausnahmefällen möglich. Wie in vielen anderen Bereichen, veränderten diese Umstände unsere Arbeitsvorgänge und die Zusammenarbeit auch an diesem Magazin. Aus Besprechungen an einem Tisch wurden Skype-Meetings, die zwar weniger spontan waren, es dafür aber erlaubten, direkt gemeinsam an einem Text zu arbeiten. Die Schnittstelle zu unserem Grafiker, der den Text für den Druck setzte, wurde hingegen formalisierter, da er nun nicht mehr im selben Raum arbeitete und wir ihm ‚über die Schulter schauen‘ konnten, sondern die Kommunikation nun über einen fixen Ansprechpartner meist schriftlich per Mail erfolgte. Es wurde mehr als deutlich, welche technischen, räumlichen und sozialen Ressourcen und Infrastrukturen für eine reibungslose digitale Zusammenarbeit notwendig sind!

Die schlagartige Veränderung unserer eigenen Arbeitssituation regte uns auch dazu an, Überlegungen darüber anzustellen, ob die in diesem Heft beschriebenen Trends geeignet sind, die Arbeitswelt auf die coronabedingten Veränderungen vorzubereiten bzw. wie sich die Krise auf die diskutierten Trends auswirkt. Dabei birgt, wie im Folgenden gezeigt wird, die Krise auch Potentiale für die Anregung von gesellschaftlichen Innovationen - Potentiale, die nicht nur für die Bekämpfung von Pandemien, sondern für die Zukunft von Arbeit insgesamt von Interesse sind. Sie gehen aber auch mit Risiken einher. Um aus der Krise zu lernen und eine für alle wünschenswerte Zukunft der Arbeit zu gestalten, sollten deshalb sowohl Chancen als auch Risiken kritisch beleuchtet werden: Auf den folgenden Seiten werfen wir kurze Schlaglichter darauf.

Agiles Arbeiten

Obwohl das agile Arbeiten in vielen Großunternehmen oft gerade erst Anklang findet, zeigt sich vor allem in Zeiten von Corona, welche Aspekte von Agilität besonders herausfordernd sind und welche Aspekte neue Chancen für die Arbeitswelt mit sich bringen können.

Nehmen wir etwa das Prinzip des hierarchielosen Arbeitens: Es erlaubt höhere Eigenverantwortung der Team-Mitglieder und kann das Vertrauen zueinander stärken. Wenn agile Teams aufgrund von Kontaktsperre und der temporären Schließung von Büroflächen ihrer Arbeit im Home-Office nachgehen, dann hat das Folgen: Die eigenverantwortliche und selbstorganisierte Koordination und Verteilung von Arbeitsaufgaben ist mehr denn je gefragt. Wichtig auch: die geeignete Infrastruktur und die Nutzung von digitalen Tools der Arbeitsorganisation, ggf. auch ohne den Einsatz von Führungskräften. Insofern kann die coronabedingte Verlagerung von Projektplanung und -koordination ins Home-Office eine hierarchielose Teamarbeit weiter vorantreiben, das Vertrauen untereinander stärken und den Mitarbeitenden ermöglichen, neue Freiräume und Verantwortungen in ihrer Arbeit zu entdecken. Allerdings vollzieht sich das hierarchielose Arbeiten im Home-Office nicht immer problem- und konfliktlos. Die agil Beschäftigten erleben

bereits durch die vermehrte Nutzung von digitalen Tools wie Zoom oder Microsoft Teams eine neue Kontrolle und einen Arbeitsdruck, die zunehmend vom Team selbst ausgehen. Zum Beispiel: „Können meine Team-Mitglieder nun noch besser sehen, wie chaotisch ich eigentlich arbeite? Muss ich mich nun aktiver in den Meetings einbringen, weil sie nicht sehen können, dass ich alles wie gehabt mitnotiere? Denken meine Kolleg/innen, dass ich mich mit anderen Sachen ablenke, weil meine Kinder und der Hund vor meinem Bildschirm hin und herrennen?“ Ob sich durch diese – durchaus berechtigten – Sorgen jedoch ein verstärkter Arbeitsdruck ergeben wird, ist noch ungeklärt.

Wichtig ist aber, die positiven und negativen Erfahrungen in der Corona-Krise aufmerksam zu verfolgen (auch mithilfe von Begleitforschungen!) und aus ihnen zu lernen. Nur so können wir die Arbeitswelt von morgen möglichst krisensicher ausgestalten.

Nachhaltiges Arbeiten

Die Coronakrise war und ist gewissermaßen ein unfreiwillig durchgeführtes Realexperiment: Wie funktioniert eine abrupte Entschleunigung der Wachstums- und Arbeitsgesellschaft? Erwartungsgemäß zeigen sich dabei problematische soziale und ökonomische Nebenfolgen. Aber es gibt auch Hinweise, die für die Gestaltung der sozial-ökologische Transformation hin zu

einer nachhaltigeren Arbeitsgesellschaft von Bedeutung sein könnten.

So sind mit der vermehrten Nutzung des Arbeitens im Home-Office durchaus positive ökologische Effekte verbunden – so wurde etwa der durch Berufsmobilität hervorgerufene Ausstoß von Treibhausgasen erheblich vermindert. Aktuelle Satellitenbilder zeigen, dass die Luftverschmutzung über den Ballungszentren stark zurückgeht. Auch das Ausbremsen des Wirtschaftswachstums führt – bei allen wirtschaftlichen Problemen – zu einer ökologisch vorteilhaften Reduktion des Ressourcenverbrauchs, da Produktion und Konsum reduziert werden. Interessanterweise erfährt das Leben und Arbeiten in häuslichen Bereich sowie die für die Selbstversorgung dienende Eigenarbeit – zum Beispiel im Garten – wieder eine stärkere Bedeutung. Unbeabsichtigt wurden damit Modelle erprobt, wie sie im Diskurs zu einem Übergang in eine sog. Postwachstumsgesellschaft propagiert werden. Durch die Coronakrise werden Potentiale eines derartigen Wandels ausgelotet, es lassen sich aber auch damit verbundenen Probleme, wie die zusätzliche Belastungen (insbesondere von Frauen) mit Sorgearbeit und die starken Ungleichheiten hinsichtlich der Verfügbarkeit der notwendigen Basisressourcen, etwa der eigene Garten, erkennen. Zu einem Katalysator für Nachhaltigkeitsinnovationen könnten auch die finanziellen Unterstützungen

zur Wiederbelebung der Wirtschaft werden, wenn sie mit ökologischen Zielen im Sinne einer Einleitung eines Green New Deals verbunden werden und so auch die Beförderung von Green Jobs zur Folge haben. Die Corona-Krise erweist sich so insgesamt betrachtet als ein Testfall für Chancen und Risiken eines Umbaus der Arbeitsgesellschaft, aus dem weit über epidemiologische Fragen hinausgehende Lehren insbesondere in Hinblick auf die nachhaltige Transformation unserer TechnoSociety gezogen werden können.

Partizipatives Arbeiten

Produktionsstillstand, Kündigungen, Kurzarbeit, Heimarbeit und neue Sicherheits- und Hygieneanforderungen: Die Corona-Krise hat die Arbeitswelt in großes Chaos geworfen, in dem es nun gilt, möglichst schnell konstruktive Lösungen zu finden und neue Strukturen aufzubauen. Sowohl Unternehmensvertreter/innen und Führungskräfte als auch Gewerkschaften oder Betriebsrät/innen sind nun gefragt, um die Interessen aller von der Krise Betroffenen in Arbeits- und Unternehmenspolitik in Einklang zu bringen. Daraus können sich neue Chancen und Möglichkeiten für die Partizipation am Arbeitsplatz ergeben – besonders, wenn Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innenseite eng zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele für krisensichere Arbeitsschutzmaßnahmen auszuarbeiten.

Andererseits müssen Entscheidungen oft sehr rasch getroffen werden und häufig wird hierfür ein zentraler Krisenstab gegründet, in dem die Zukunft für die Arbeitenden gestaltet wird. Eine Befürchtung vieler Mitarbeitenden ist allerdings, dass das Krisen-Management zunächst „Top Down“ erfolgt und Mitbestimmung hintenangestellt wird. Gerade der Lockdown birgt die Gefahr, dass sich die Hierarchien und Top-Down-Entscheidungen im Namen der Sicherheit verstärken und so die Partizipation am Arbeitsplatz nur von einer kleinen Gruppe von Akteuren wahrgenommen wird.

Hinzu kommt, dass die Interessenvertretung auf beiden Seiten damit konfrontiert ist, die Belange der Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen ausreichend einholen zu können, da die hierfür notwendigen Mittel wie Vollversammlungen, Beratungen, mögliche Streikmaßnahmen oder aber auch informelle Besprechungen in Zeiten von Corona nur begrenzt eingesetzt werden können. Durch das Social Distancing können weiterhin nicht alle sondern nur diejenigen erreicht werden, die bereits in der Mitbestimmung involviert waren oder aber Erfahrungen mit dem Krisen-Management haben. Andererseits entsteht aber auch Platz für neue, kreative Ideen, um eine Partizipation trotz der Einschränkungen

zu realisieren. Bereits jetzt gibt es Online-Seminare für Betriebsräte, Beratungen sind in den digitalen Raum verlagert und das Organisieren von Gewerkschaften findet immer häufiger auf sozialen Plattformen statt.

In der Krise sollte daher genau beobachtet werden, welche neuen und auch alten Formen der Mitbestimmung und Partizipation sich tatsächlich bewähren und in die Gestaltung der Arbeit der Zukunft einbezogen werden sollten.

Ausblick

Die Covid-19-Pandemie und der Ausbruch des Corona-Virus führen auf erschütternde Weise die Verwundbarkeit technisierter Gesellschaften vor Augen. Allerdings werden an ihr nicht minder die Entwicklungen und Leistungsfähigkeit der aktuellen Technosociety sichtbar, wie bereit an den in diesem Magazin vorgenommenen Reflexionen zum Zusammenhang zwischen der Zukunft der Arbeit und der Coronakrise deutlich wurde.

Arbeit (und Leben) werden vom internetbasierten Homeoffice über Onlinemeetings und Videokonferenzen organisiert, Schulen und Universitäten switchen auf digitale Lehre, gesellschaftliche Diskussionen und sozialer Protest verlaufen über die Netzwerke sozialer Medien, einander fern, aber nicht weniger laut. Die Hoffnung zum Exit weilt auf Kurven, Maps und Tracking, Trost und (ein Rest) sozialer Nähe geben WhatsApp und Skype. Die Corona-Krise trifft die TechnoSociety; sie trifft aber auch auf ihre Dynamiken, Chancen und Potenziale!

Das kommende Schiedelmagazin ist daher den Dis/Kontinuitäten der TechnoSociety in Gegenwart der Corona-Krise gewidmet!

Prof. Dr. Sabine Maasen
Friedrich Schiedel-Stiftungslehrstuhl
für Wissenschaftssoziologie
Munich Center for Technology in Society (MCTS), Direktorin

Technische Universität München
TUM School of Governance
Arcisstraße 21
80333 München

Lehrstuhl: Tel +49.89.289.28291
MCTS : Tel +49.89.289.28290
wissenschaftssoziologie@gov.tum.de
[https://www.mcts.tum.de/wissensoz/
overview/](https://www.mcts.tum.de/wissensoz/overview/)