

Thomas Lühr

Einblicke in die Forschungswerkstatt: Wie erleben Beschäftigte „Transformation“?

REAL:WORK – Transformation in Arbeit: Session 3:
Digitale Vernetzung und Gute Arbeit
ISF München, 24.10.2023, online

Dekarbonisierung



Digitalisierung



Neuerfindungsprozesse in den Unternehmen

Tech-Unternehmen



Kompetenzwandel



Agile



Agenda

Empirische Annäherungen an das Transformationserleben – Fallbeispiele

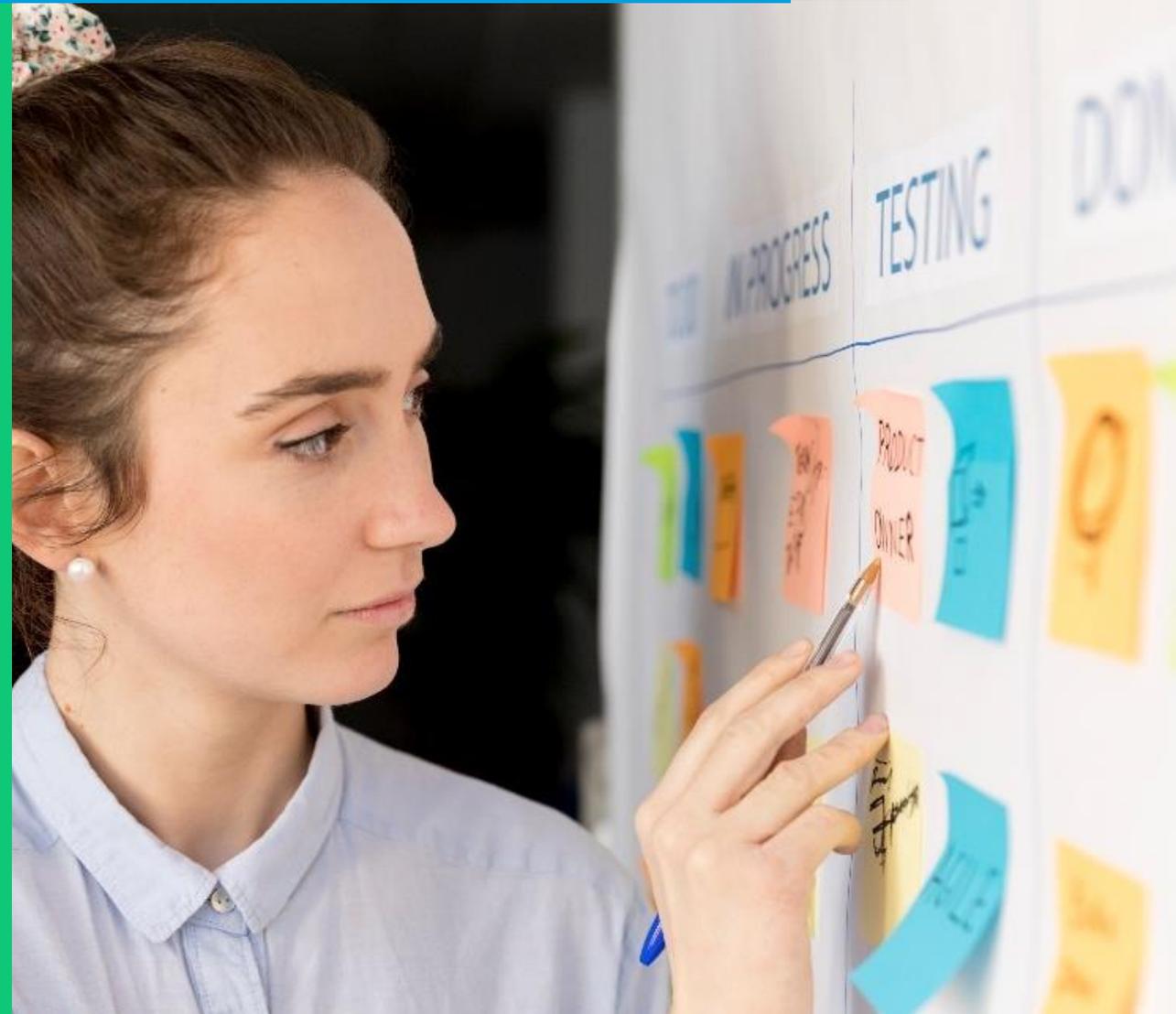
Relevanz und Reichweite des Transformationserlebens in der Praxis

Herausforderungen für „Gute Arbeit“

Fallbeispiel A: Industrieangestellte, IoT-Plattform

Transformation als Aufbruch: Lust auf Zukunft

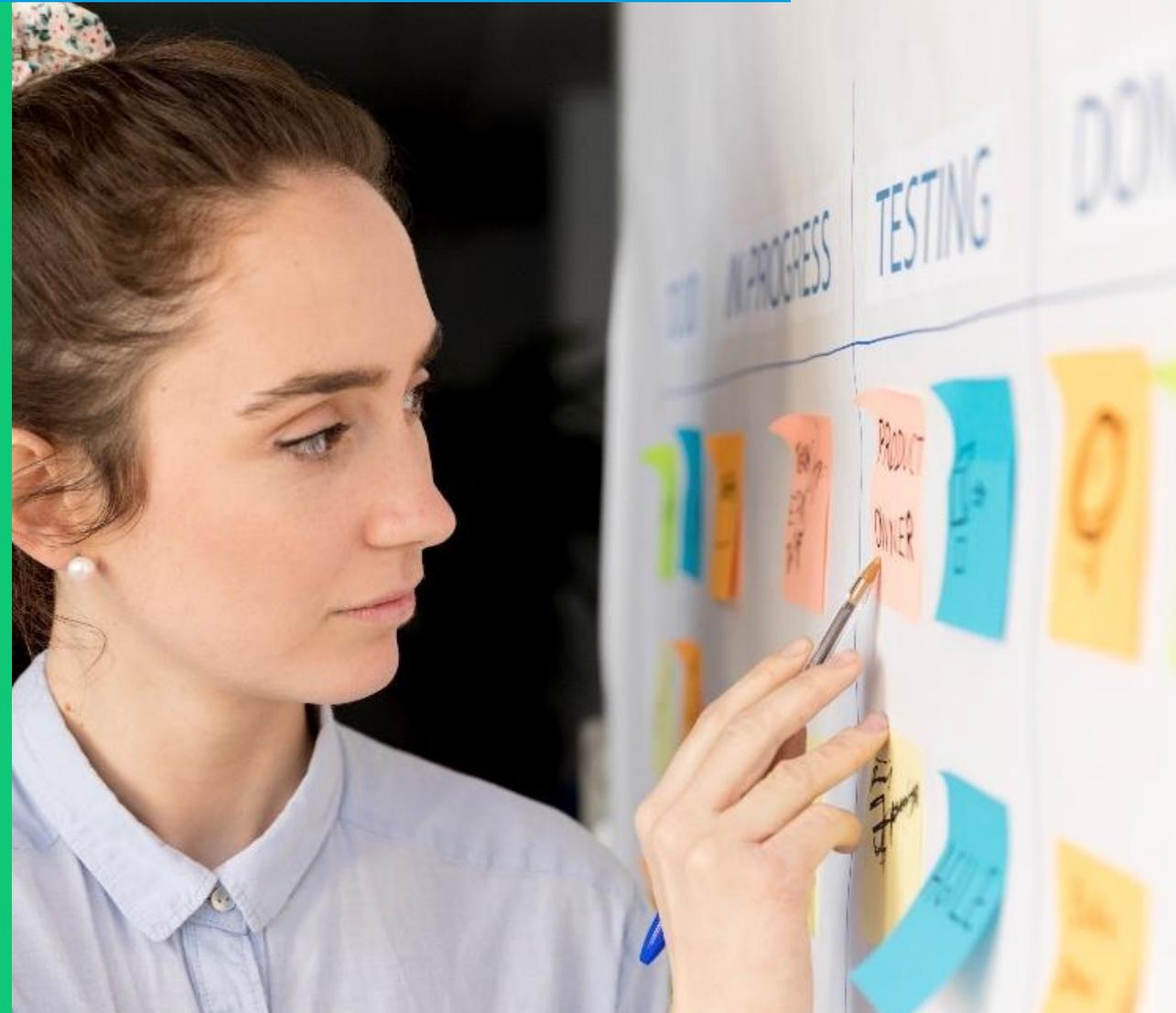
- Verbindet Transformation mit neuen Kompetenzanforderungen und Arbeitsformen
- *Social Media*-Kompetenz verleiht Sichtbarkeit als „Expertin“
- *Remote & mobiles Arbeiten* bedeuten Freiheit und Flexibilität:
„Mir wird nicht mehr ständig von oben gesagt, was ich tun und lassen soll...“
- Einführung agiler Methoden und flacher Hierarchien eröffnet neue Karrierechancen –
„alte Strukturen werden aufgebrochen“



Fallbeispiel A: Industriearbeitende, IoT-Plattform

Transformation als Aufbruch: Lust auf Zukunft

„Ja, ich habe so das Gefühl, diese alte Kultur von Hierarchie und Männerdominanz und, ich sag mal so, hierarchische Führung, also nicht so dieses in Netzwerken arbeiten, dass die hier [in ihrem Unternehmen] 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 noch ein bisschen. Aber es tut sich auf jeden Fall was!“



Fallbeispiel B: Führungskraft, Transformation Medien

Transformation als Ringen um Zukunft

„Wenn es dann so einen radikalen technologischen Umbruch gibt, der das Geschäft verändert, Umsatzzahlen verändert, Auflage verändert, ein Bild des Lesers zu uns total verändert, da gibt es natürlich auch ja verschiedene Meinungen, wie müssen wir darauf reagieren, wie verhalten wir uns, wie richten wir uns da aus. Und dann findet der eine halt, wir beschützen unser traditionelles Geschäft. Der andere denkt, wir müssen vollkommen total neu denken und das andere total in Angriff nehmen. Ja, also bei uns hatte das schlussendlich einen radikalen Schnitt auch in der Belegschaft zur Folge, dass halt die, die nicht mitziehen wollten, nicht mehr da sind. Aber jetzt nicht von heute auf morgen, sondern in einem mehrjährigen inneren Kampf.“



Fallbeispiel B: Führungskraft, Transformation Medien

Angst vor dem Absturz: Ringen um Zukunft

- Erlebt Transformation als Umgestaltung des Geschäftsmodells – vom Fachverlag zur „Plattform“ für die Vernetzung der Branche
- Steigende Anforderungen: Eigenverantwortung als innere Haltung
- Beschleunigung & Intensivierung: „täglicher Lieferdruck“ und Anstieg des Arbeitspensums „um das Fünffache“
- Entgrenzte Lebensführung an Belastungsgrenze: „Phasen unter Druck, in denen man nicht mehr hinterherkommt“



Fallbeispiel C: Kundenberaterin, Bots im Call-Center

Transformationsangst & verletzte Anerkennung

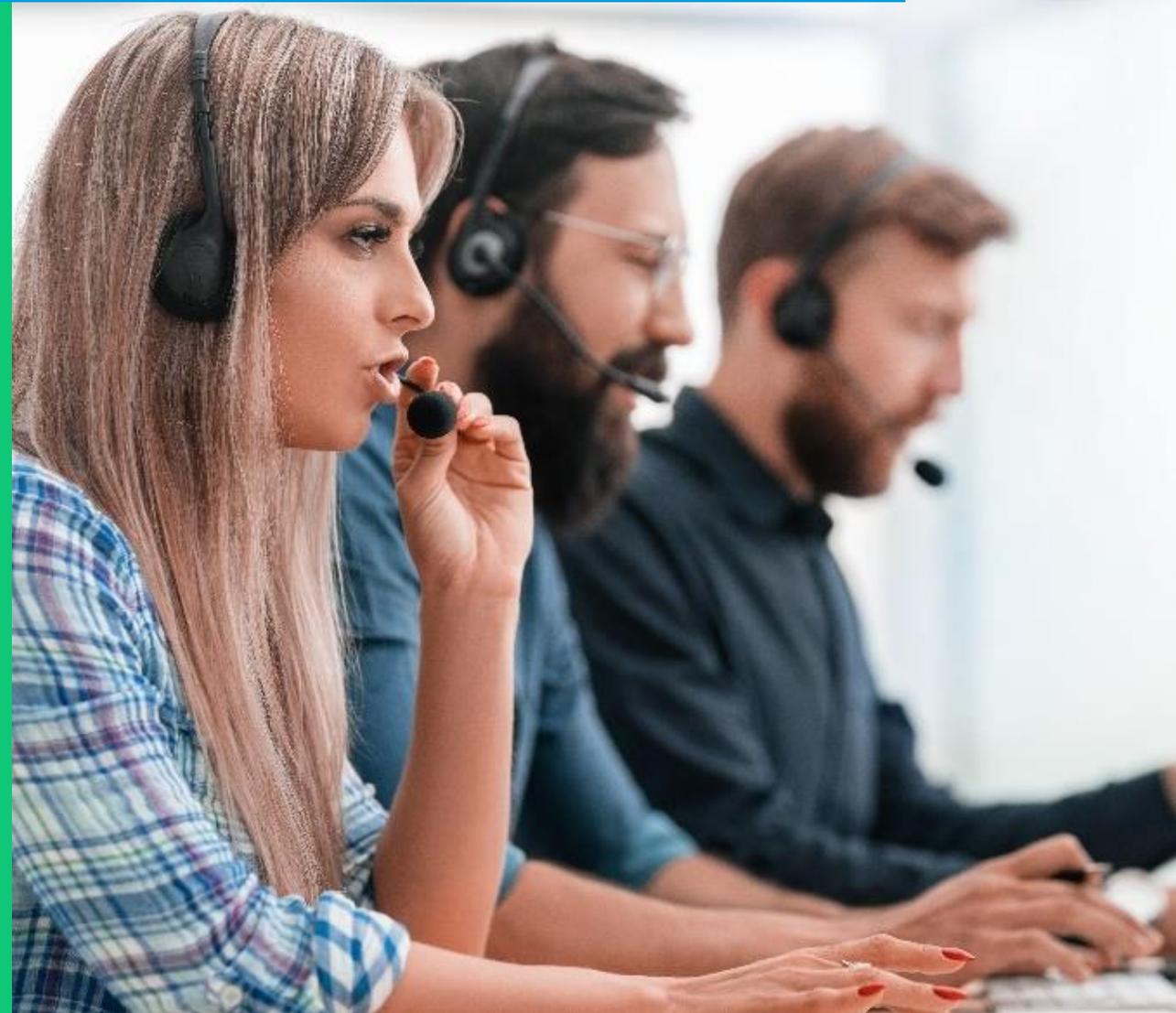
- Transformation als Sorge um den Arbeitsplatz – „Entweder lernen sie irgendetwas Neues oder sie gehen.“
- Handlungsstrategie: Weiterbildung „auf eigene Faust“ – in der Freizeit
- Gestaltungsbedingungen im Unternehmen: Fokus auf „Akzeptanz“ statt betriebliche Weiterbildungsangebote
- Spannungen im Betrieb: Beschäftigte fühlen sich mit ihren Ängsten nicht ernstgenommen – Formen symbolischen Protests entstehen



Fallbeispiel C: Kundenberaterin, Bots im Call-Center

Transformationsangst & verletzte Anerkennung

„Also die versuchen diese Maschinerie zu vermenschlichen. Wobei wir Mitarbeiter, habe ich das Gefühl, das schon eher als Bedrohung sehen. Und dann diese Vermenschlichung nicht wollen. Das heißt, ich sage nicht, ‚der Horst macht jetzt den Kündigungsprozess‘, sondern ‚die Maschine‘ oder ‚der Roboter‘. Das ist bei uns eher so im Sprachgebrauch [...]. Dass man sich das nicht gefallen lässt. Das ist eben nicht der Horst, weil der Horst, der ist letztes Jahr gegangen, weil es für den keine Arbeit mehr gibt.“



Zwischenfazit: Herausforderungen für die Beschäftigten

- Arrangement mit neuen Arbeitsformen – von „remote“ und „hybrid“ bis „agil“
- Neue Tätigkeitsfelder und steigende Kompetenzerfordernisse...
 - ... lassen Möglichkeitsräume für Autonomie und Selbstverwirklichung entstehen
 - ... bergen neue Belastungspotenziale und verschärfen Polarisierungen zwischen Beschäftigten
- (sicher geglaubte) Rahmenbedingungen für Beschäftigung geraten in Bewegung

These: Herausforderungen der Transformation bestimmen das Arbeitserleben von immer mehr Beschäftigten

Projekt #TransformationErleben:

- Wie verbreitet sind Transformationserfahrungen aktuell?
- Wie (er)leben das die Beschäftigten?

Agenda

Empirische Annäherungen an das Transformationserleben – Fallbeispiele

Relevanz des Transformationserlebens: Ausmaß und Bewertung in der Praxis

Herausforderungen für „Gute Arbeit“

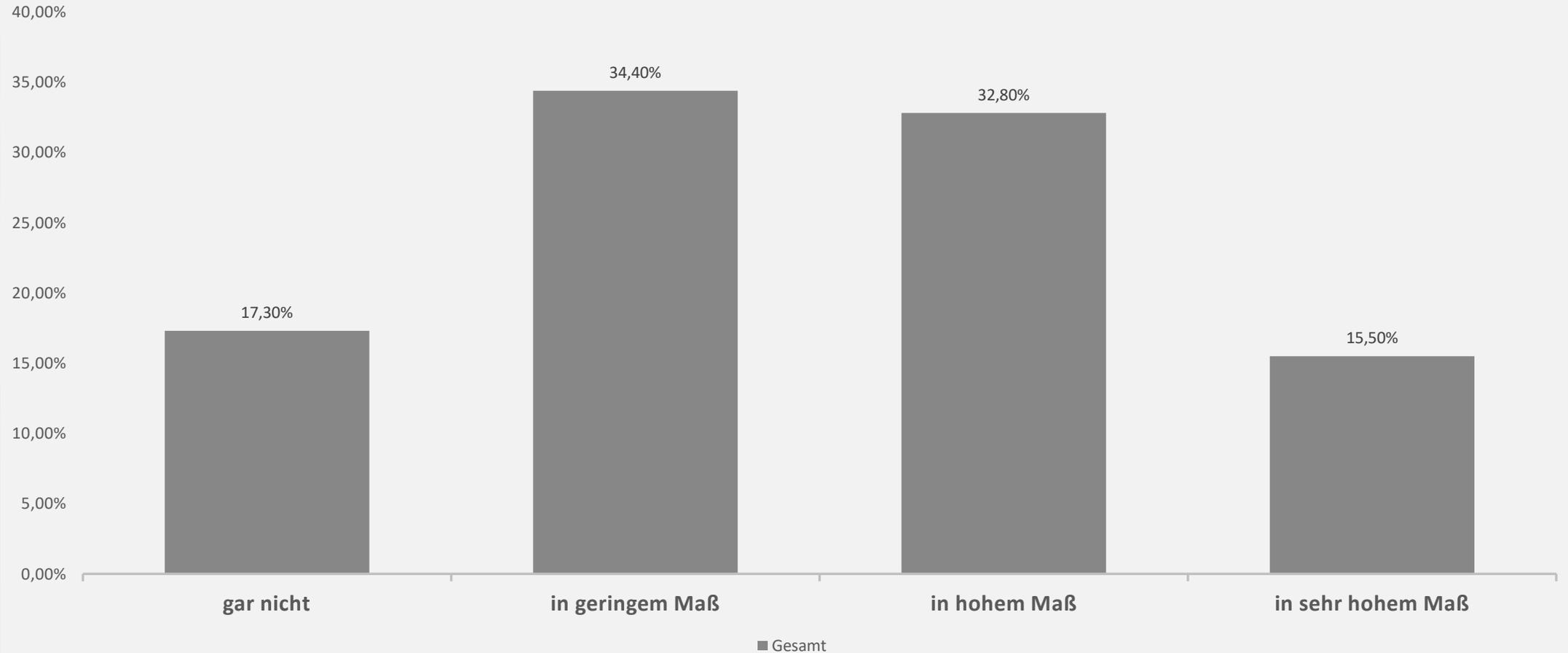
„Die Automobilindustrie wird sich in den nächsten fünf Jahren drastischer verändern als in den 50 Jahren zuvor.“

Dr. Oliver Blume,
Vorstandsvorsitzender
Volkswagen AG & Porsche AG.



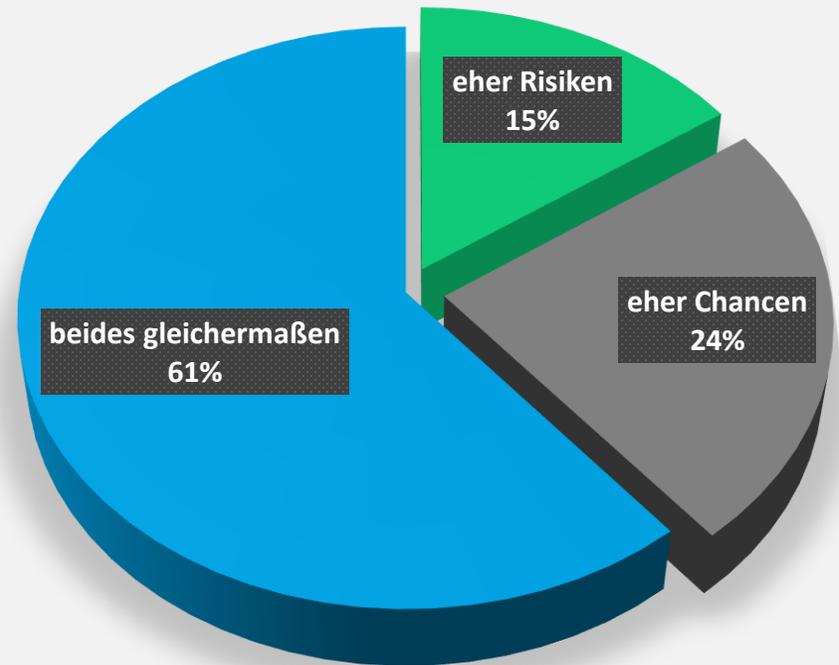
©birt/Das KRAFTBILD

Wenn Sie an Ihre eigene Arbeitssituation denken, inwieweit haben Sie das Gefühl, auch immer stärker von Veränderungen betroffen zu sein?



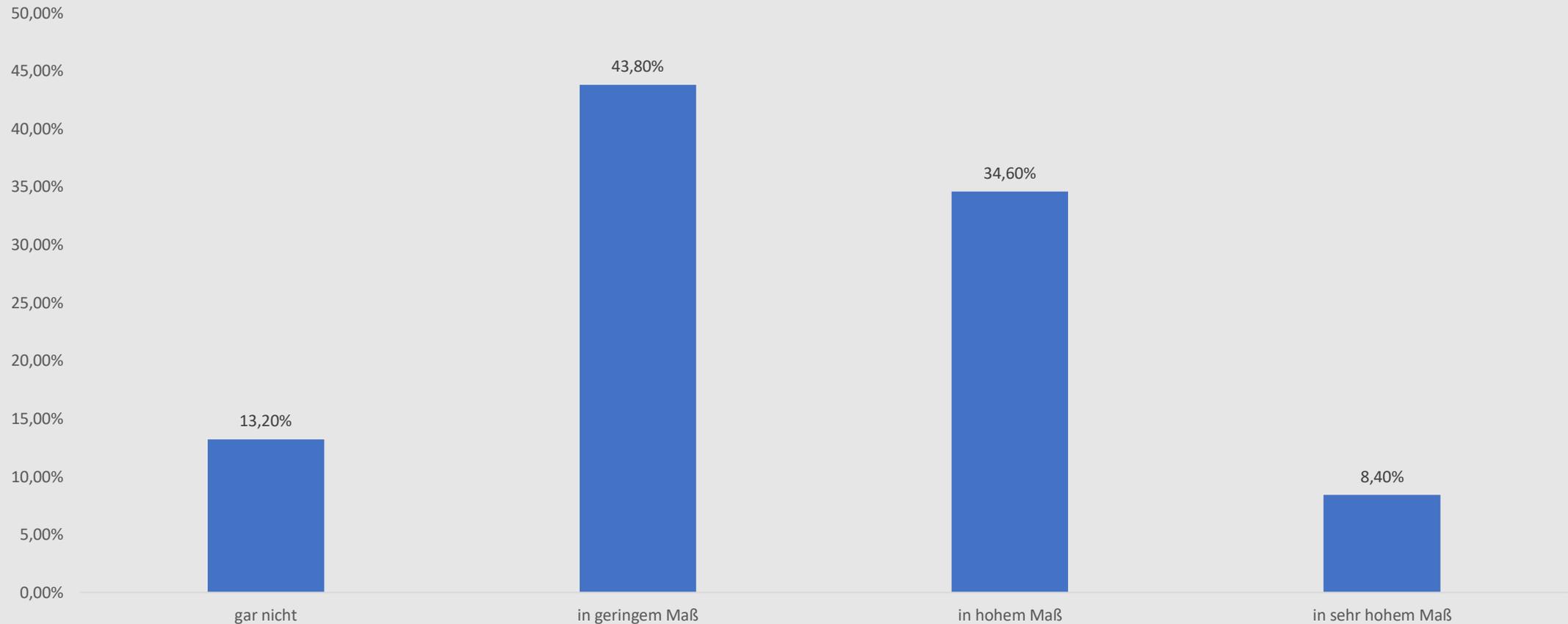
Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

Verbinden Sie mit diesen Veränderungen für sich persönlich...?



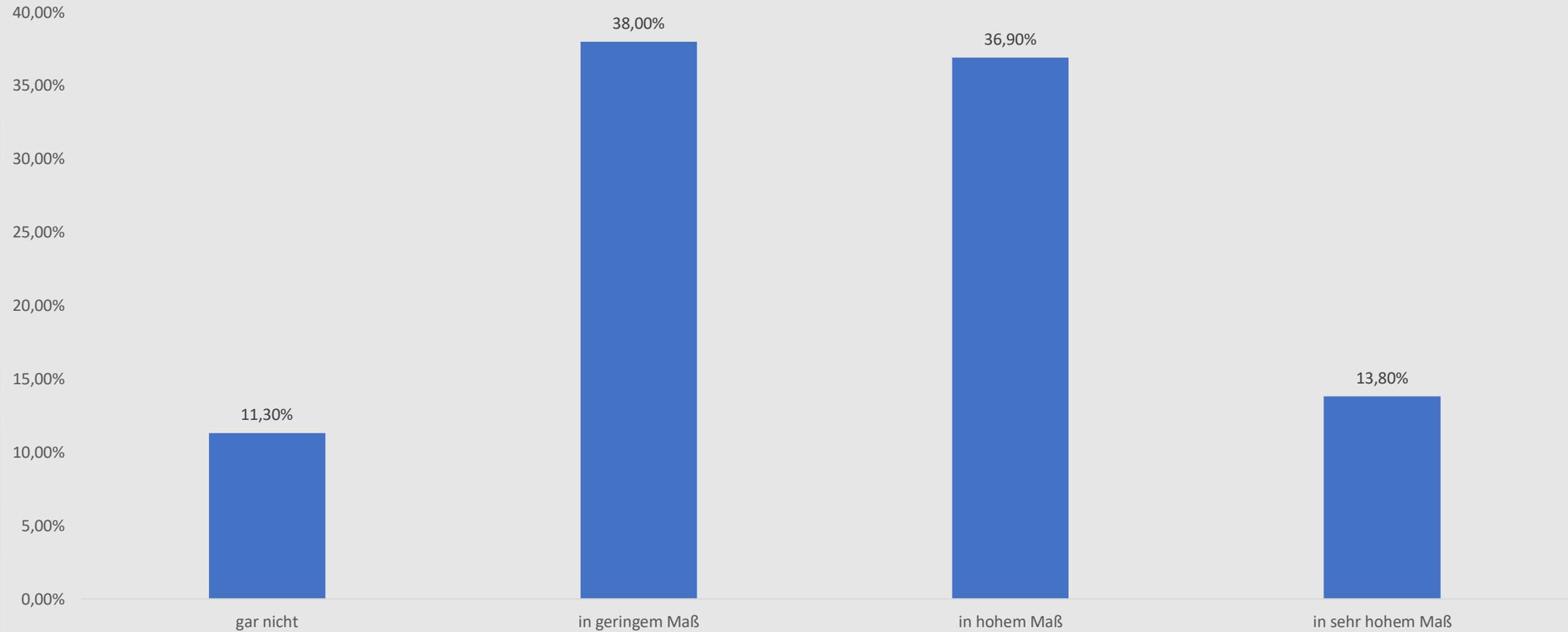
Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

In welchem Maße werden in Ihrem Betrieb alte Strukturen aufgebrochen und neue Arbeitsformen eingeführt, um mit dem Wandel Schritt zu halten?



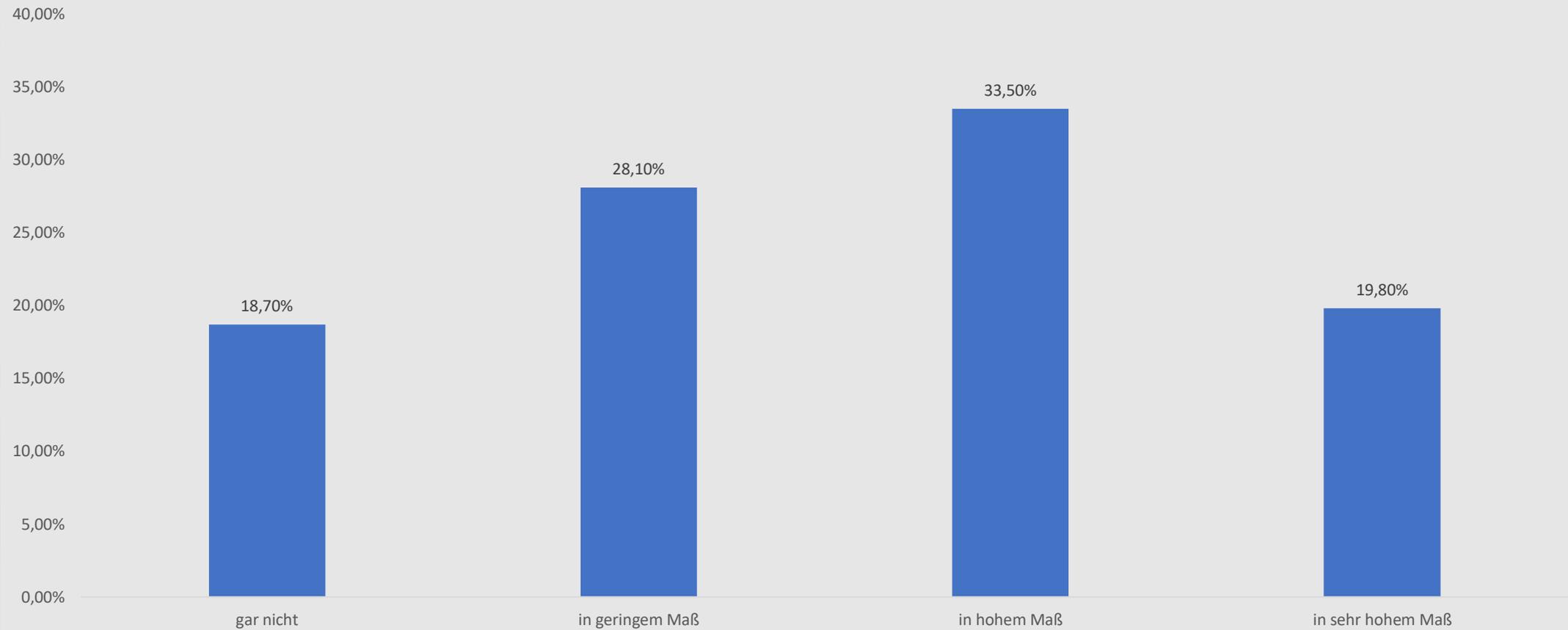
Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

In welchem Maße denken Sie, wird man sich in Ihrem Beruf, angesichts der technologischen Entwicklung, mit ganz neuen Aufgaben beschäftigen müssen?



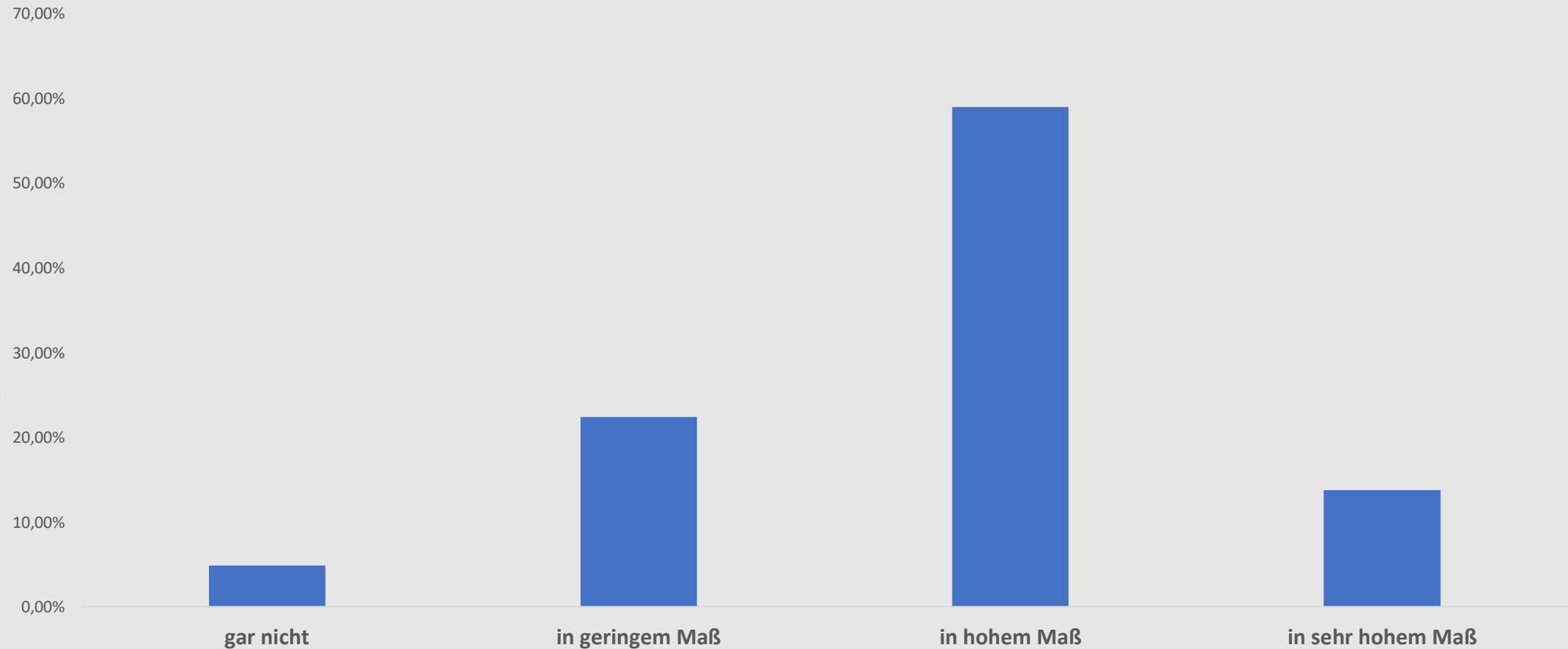
Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass Ihr Arbeitgeber mit Hochdruck an neuen Produkten und Dienstleistungen arbeitet, bei denen das Internet, Daten oder Software eine wichtige Rolle spielen?



Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass sie persönlich für die Zukunft der Arbeitswelt gut aufgestellt sind?



Lühr, Boes, Kämpf (ISF München): Sonderauswertung TransformationsErleben im Rahmen des DGB-Index "Gute Arbeit" 2023, n=4007 (gewichtet), Projektförderung: HBS

Herausforderungen für „Gute Arbeit“

- # 1 „Mit der Welle statt gegen die Welle“ – Potenziale der Transformation für die Menschen nutzbar machen
- # 2 Weiterbildung als Schlüssel
- # 3 Transformation braucht Beteiligung!
- # 4 KMU laufen Gefahr, den Anschluss an die Transformation zu verlieren
- # 5 Beschäftigte mit geringerer Qualifikation drohen abgehängt zu werden

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.



Thomas Lühr
ISF München
www.isf-muenchen.de

ISF München // Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0, Thomas.Luehr@isf-muenchen.de

