



Kurzfassung

Studie „Arbeit 4.0 – Wie gestalten sächsische Unternehmen gute digitale Arbeit?“

Inhalt

| | | |
|---|------------------------|----|
| 1 | Einführung..... | 3 |
| 2 | Studienergebnisse..... | 6 |
| 3 | Handlungsfelder..... | 12 |

1 Einführung

Gute Arbeit 4.0

Die Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen verändert die Welt der Arbeit. Wurde diese Entwicklung zu Beginn der politischen und wissenschaftlichen Diskussion vor allem unter den Aspekten technischer Rationalisierung und negativer Beschäftigungseffekte diskutiert, sind im weiteren Verlauf zusehends die wirtschaftlichen Wachstumspotenziale der Digitalökonomie und die kompensierenden Beschäftigungseffekte durch neuartige Geschäftsmodelle in den Blick gerückt. Veränderungen der Arbeit wurden bisher vor allem mit Blick auf die technische Entwicklung und künftig notwendige Kompetenzen und Weiterbildungsbedarfe, behandelt. Es ist aber davon auszugehen, dass die Digitalisierung erheblichen Einfluss auf die grundlegende Qualität der Arbeit haben wird.

Eine Betrachtung der sich verändernden Arbeitswelt aus Sicht der Beschäftigten und der Qualität von Arbeit in Zeiten des digitalen Wandels steht jedoch noch am Anfang. Experten erwarten, dass sich die Digitalisierung von Arbeit vor allem in einer stärkeren Entgrenzung von Arbeit und Leben, flexibleren Arbeits- und Einsatzzeiten, höheren Mobilitätsanforderungen und loser Beschäftigungsstrukturen niederschlägt. Aktuelle Untersuchungen belegen, dass zum einen der Digitalisierungsgrad auch kleiner und mittlerer Unternehmen langsam und kontinuierlich steigt, zum anderen wachsen die Anforderungen an Beschäftigte hinsichtlich der Flexibilität der Arbeitsbedingungen und der Komplexität der Arbeit. Digitalisierung kann dabei von Beschäftigten als Entlastung von monotonen, repetitiven Tätigkeiten und als Basis für Kompetenzgewinne, komplexe, interessante Aufgaben und flexible Work-Life-Arrangements erfahren werden. Sie kann aber über stärkere Verdichtung und Entgrenzung von Arbeit auch als Verlust von Autonomie und höhere Arbeitsbelastung erlebt werden – bis hin zu psychischen und körperlichen Beschwerden.

Der Begriff „Arbeit 4.0“ schließt dabei an die Diskussion zur neuen „Industrie 4.0“ an, stellt jedoch die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse von Beschäftigten in den Mittelpunkt und zwar nicht nur im industriellen Sektor, sondern die Arbeitswelt in ihrer Gesamtheit. Das Konzept der Guten Arbeit wiederum entstand Anfang der 2000er Jahre und wurde durch eine Studie im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA“ mittels Beschäftigtenbefragung entwickelt und konkretisiert: „Gute Arbeit bedeutet aus der Sicht von Arbeitnehmer/-innen ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Sinn in der Arbeit zu erkennen, Anerkennung zu erhalten, soziale Beziehungen zu entwickeln und die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit.“¹ Gute Arbeit 4.0 nimmt daher neben der technischen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen von Mensch-Maschine in der Digitalisierung auch die Gesamtheit von Arbeitsgestaltung, arbeitszeitlichen Regelungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Gesundheitsschutz, betrieblicher Mitbestimmung und Führungsprinzipien, sowie informationeller Selbstbestimmung, welche insgesamt unter strukturellen Veränderungen der Arbeitsorganisation zu fassen sind, in den Blick.

Konkrete Ansätze, wie auf einzelbetrieblicher Ebene „Gute (digitale) Arbeit 4.0“ realisiert werden kann, sind noch kaum vorhanden. Erst in jüngerer Zeit wird die Diskussion durch Untersuchungen auf Betriebsebene an die konkreten Ausprägungen von Digitalisierung und deren Folgen für die Arbeitnehmer herangeführt. Die vorliegende Untersuchung will für den Freistaat Sachsen die betriebliche Realität und Auswirkungen der Digitalisierung in sächsischen Unternehmen beleuchten. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei begünsti-

¹ Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen* (2. Aufl.) Hrsg. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-Bericht 19). Dortmund. Zugriff am 24.02.2020. Verfügbar unter http://www.inqa.de/Shared-Docs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile

gende und hemmende Faktoren „Guter Arbeit“ sowie die Identifizierung von Praxisbeispielen, die in exemplarischer Weise Wege zu „Guter (digitaler) Arbeit 4.0“ aufzeigen. Daneben werden eine Gesamteinschätzung zum Thema digitale Arbeit in Sachsen gegeben sowie Handlungsfelder für unterschiedliche sächsische Akteure entworfen.

Themenfelder der Studie

Gute Arbeit entsteht im Zusammenspiel von Arbeitsbedingungen und -organisation, der Kompetenzentwicklung und den Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten, aber auch durch Schutz vor Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz und vor Eingriffen in persönliche und private Sphären jenseits der Arbeit etc. Gute digitale Arbeit erweitert diese Perspektive durch Berücksichtigung des Einflusses digitaler Technologien auf diese Faktoren. Die vorliegende Analyse digitaler Arbeit in sächsischen Unternehmen behandelt daher das folgende Set an Themen:

- Stand, Auswirkungen und Perspektiven der Digitalisierung in Betrieben
- Neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Arbeitsorganisation und Arbeitsschutz
- Formen der betrieblichen Weiterbildung
- Neue Anforderungen an Führung und Führungskompetenzen
- Kontrolle bzw. Überwachung und Datenschutz am Arbeitsplatz
- Einbeziehung der Beschäftigten und Mitbestimmung in den Unternehmen
- Integration von Menschen mit Behinderung

Methodik

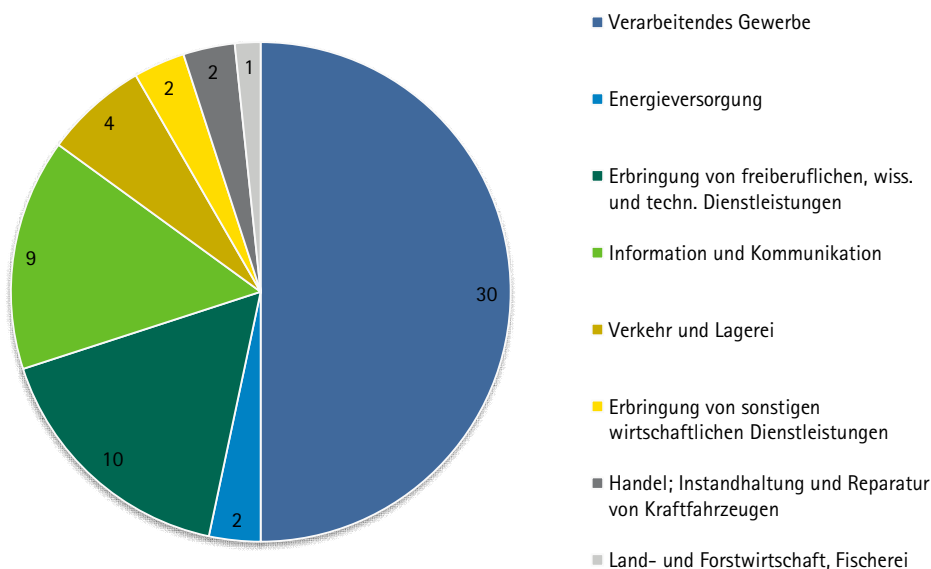
Die Studie verfolgt einen qualitativen Ansatz, der vorrangig auf persönlichen Interviews mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern vor Ort in 60 Unternehmen aus Industrie, Dienstleistung und Handwerk in unterschiedlichen Regionen im Freistaat Sachsen basiert. Ziel war es zum einen, Informationen über den Stand der Digitalisierung und der Arbeitsgestaltung in den Unternehmen zu gewinnen, zum anderen sollten Beispiele guter Arbeitsgestaltung in Sachsen identifiziert und genauer beschrieben werden. Ebenso Teil des Studienprozesses waren vier Dialogveranstaltungen, in denen Themen und erste Ergebnisse der Studie mit sächsischen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Gewerkschaften sowie Verbänden diskutiert wurden. Auch die Ergebnisse dieser Diskussionsveranstaltungen sind in die finale Studie eingeflossen.

Grundlage für die Konzeption der Studie und des verwendeten Gesprächsleitfadens der Interviews war eine Literaturlauswertung, die auf Basis aktueller Publikationen und vorhandener Studien ein erstes Bild des digitalen Wandels in der Arbeitswelt zeichnet. Hierbei wurde ein Schwerpunkt auf vorhandene quantitative Einschätzungen dieses Wandels gelegt. Die qualitativen Ergebnisse der Unternehmensinterviews sind – auch vor dem Hintergrund ihrer eingeschränkten Repräsentativität – als Ergänzung der vorhandenen quantitativen Daten zu sehen. Ziel war es, ein möglichst genaues, aber auch anschauliches Bild digitaler Arbeit in Sachsen entstehen zu lassen.

In der Regel wurden die Geschäftsführungen der Unternehmen der Ausgangsstichprobe angeschrieben und um je ein Interview mit einer Person der Arbeitgeber- und einer der Arbeitnehmerseite gebeten. Nur in wenigen Fällen verlief die Kontaktaufnahme über Betriebsräte oder einen anderen Vertreter/ Vertreterin der Arbeitnehmerseite. Der Zugang über die Unternehmensleitungen könnte dazu geführt haben, dass sich primär solche Unternehmen zur Teilnahme an der Studie bereit erklärt haben, die bereits – zumindest in Ansätzen – einen guten Umgang mit dem Thema „Arbeit 4.0“ gefunden haben und in denen ein vergleichsweise harmonisches Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten besteht. Unternehmensleitungen, die mit der Umsetzung guter Arbeit im digitalen Wandel zu kämpfen haben, neigen wahrscheinlich eher nicht dazu, dies durch die Teilnahme an einer solchen Studie – wenn auch in anonymisierter Form – öffentlich zu machen und tiefere Einblicke in ihre unternehmensspezifischen Herausforderungen zu gewähren. Insofern könnte das Studiendesign dazu geführt haben, dass Aspekte der Auswertung positiver erscheinen, als sie sich Vertretern und Vertreterinnen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im sächsischen Arbeitsalltag tatsächlich darstellen.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar bis Juli 2019 mittels eines standardisierten Leitfadens durchgeführt. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ, d. h., dass für die Unternehmenslandschaft in Sachsen typische Merkmale in der Stichprobe nicht gleich verteilt sind. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde aber darauf geachtet, dass sich die Vielfalt der sächsischen Wirtschaft prinzipiell widerspiegelt. 24 der interviewten Unternehmen kommen aus der Region Dresden, 22 aus der Region Chemnitz und 14 aus der Region Leipzig. Jeder sächsische Landkreis ist mit mindestens einem Unternehmen in der Stichprobe vertreten. Die Stichprobe umfasst alle für Sachsen typischen Branchen – Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Mikroelektronik/IKT, Umwelt- und Energietechnik, Logistik, Luft- und Raumfahrt, Software, Lebensmittelindustrie – mit Ausnahme der Chemischen Industrie. 30 % der befragten Unternehmen haben einen Betriebsrat, 18 % sind tarifgebunden.

Wirtschaftszweige der interviewten Unternehmen



Nach der Anzahl der Beschäftigten, ohne Berücksichtigung des Umsatzes, zählen neun Unternehmen aus der Stichprobe zur Gruppe der Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte), 23 zur Gruppe der Kleinunternehmen (10 – 49 Beschäftigte), 17 zur Gruppe der mittleren Unternehmen (50 – 249 Beschäftigte) und 11 zur Gruppe der Großunternehmen (250 Beschäftigte und mehr). Rund 82 % der befragten Unternehmen sind also (nach der Beschäftigtenzahl) kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

2 Studienergebnisse

Die Zusammenschau quantitativer Daten und qualitativer Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen in der vorliegenden Studie ergibt ein facettenreiches Bild der Digitalisierung und digitaler Arbeit in den Betrieben Sachsens. Die Ergebnisse zeigen, dass alle Unternehmen und Beschäftigte aller Branchen sich den digitalen Entwicklungen kaum entziehen können, eigene Handlungsstrategien und aktive Gestaltungsansätze aber durchaus unterschiedlich ausgeprägt sind. Dies betrifft sowohl die technischen und die organisatorischen Gestaltungsdimensionen als auch Gestaltungstiefe und -breite in den jeweiligen Feldern.

Stand, Auswirkungen und Perspektiven der Digitalisierung im Unternehmen

Sächsische Unternehmen sind sich der Bedeutung von Digitalisierung bewusst – Verwaltungsprozesse stärker automatisiert als Fertigung

Insbesondere Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen und Unternehmen mit starkem IT-Bezug sind bei der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen weiter fortgeschritten als produzierende Unternehmen. In Fertigung und Montage dominieren dabei noch überwiegend Insellösungen, da die unterschiedlichen Systeme nicht miteinander vernetzt werden können. Dabei gilt insbesondere das Schnittstellenmanagement als Herausforderung, sodass durchgängig vernetzte Prozessketten nur selten konsequent umgesetzt werden. Auch in Unternehmen des Produzierenden Gewerbes sind es vorrangig Verwaltungsprozesse sowie Konstruktion und Entwicklung, die deutlich stärker digitalisiert sind als die Bereiche der Fertigung und Montage (dies ist aber häufig der wertschöpfende Kern der Unternehmen). Für die nächsten Jahre rechnen die untersuchten Unternehmen mit einer zunehmenden Digitalisierung in Form einer starken Integration und Vernetzung bestehender Systeme und mittels Investitionen in IT-Standardlösungen.

Interne IT-Kompetenzen sichern Wettbewerbsfähigkeit langfristig

Im Fertigungsbereich ist vor allem in der Massenproduktion mit einer starken Automatisierung zu rechnen. Unternehmen, die aktiv ihre Digitalisierung gestalten und nicht nur reaktiv auf Entwicklungen im Marktumfeld oder auf Kundenseite agieren, können dies vor allem auf Basis eigener IT-Kompetenzen tun. Betriebe, die die Anpassung und das Management ihrer digitalen Werkzeuge eigenständig vornehmen, werden die Vorteile der Digitalisierung besser nutzen können. Sie haben eine bessere Kenntnis der benötigten Technologien, können diese gegebenenfalls selbst an ihre Bedürfnisse anpassen und auch die weitere digitale Evolution des Betriebs besser planen und abschätzen. Dies schließt Fehler und Rückschläge in der Digitalisierung mit ein. Sofern eine aktive und konstruktive Fehlerkultur besteht, ist jedoch gerade dies eine Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

Ohne Frage sind für eine erfolgreiche Digitalisierung – je nach Branche und Marktumfeld – auch eine Reihe anderer Faktoren in Rechnung zu stellen. Die Fähigkeit, interne IT-Kompetenzen zu entwickeln, scheint gleichwohl eine Grundvoraussetzung zu sein, um Herausforderungen und Hindernisse langfristig zu meistern. Mit Blick auf den Aufbau dieser Kompetenzen zeichnet sich ab, dass die IT-Qualifizierung vorhandener Fachkräfte im Unternehmen erfolversprechender (und einfacher) ist, als Neueinstellungen expliziter IT-Fachleute von außen. Diese verfügen im Regelfall über keine oder geringe Branchenkenntnis und sind zudem schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Gerade kleine Unternehmen können hierbei auf die Eigenmotivation und das Interesse am Digitalen ihrer jungen Fachkräfte setzen und so Fach- und IT-Kenntnisse zusammenbringen, um passgenaue Wege in die digitale Wertschöpfung für das jeweilige Unternehmen zu entwickeln.

Neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung

Zahlreiche Unternehmen setzen bereits auf digitale Geschäftsmodelle

Hinsichtlich neuer, auf digitalen Prozessen und Lösungen beruhender Geschäftsmodelle zeigt sich in den untersuchten Unternehmen eine breite Spannweite an möglichen Strategien. Außer den explizit der IT-Branche angehörenden Unternehmen nutzen auch andere Dienstleister und Unternehmen des Produzierenden Gewerbes bereits digitale Technologien, um neue Produkte und Services zu entwickeln. Neben IT-Lösungsanbietern, die anderen Unternehmen helfen, ihre Prozesse zu digitalisieren, und den Anwendern solcher Lösungen, die z. B. adaptive Fertigungstechnologie nutzen, um kundenindividuelle Produkte herzustellen, stachen in der Auswertung insbesondere solche Unternehmen hervor, die sich bereits in Richtung hybrider Geschäftsmodelle (die Kombination aus Produkt und digitalem Service) entwickeln. Hier bietet sich insbesondere den sächsischen Maschinenherstellern ein erhebliches Potenzial.

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich schwer

Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sehen sich viele der untersuchten Unternehmen gleichwohl mit einer Reihe von Barrieren konfrontiert. Eine wesentliche Herausforderung besteht im Mangel an zeitlichen, finanziellen und qualifikatorischen Ressourcen, worunter vor allem kleine und mittlere Unternehmen leiden. Gleichwohl zeigen einzelne Fallstudien exemplarisch, wie diese Engpässe überwunden werden und wie selbst Unternehmen mit begrenzten Mitteln digitale Technologien nutzen können, um ihr Geschäftsmodell erfolgreich zu entwickeln. In der Auswertung stachen insbesondere solche Unternehmen hervor, die sich in Richtung hybrider Geschäftsmodelle entwickeln. Offenbar liegt hier vor allem für sächsische Maschinenhersteller ein erhebliches Potenzial. Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien neu zu entwickeln, setzt neben IT-Kompetenzen auch Kreativität und die Bereitschaft voraus, Experimente zu wagen und Ressourcen für die Ausformulierung neuer Konzepte bereitzustellen – potenzielles Scheitern von Ideen inklusive.

Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Grundsätzliche Zufriedenheit mit vorhandenen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen – Präsenz am Arbeitsplatz dominiert

Die aktuelle Praxis arbeitszeit- und arbeitsortbezogener Regelungen in den Unternehmen wird in Sachsen sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite meist positiv bewertet. Bei einem Großteil der interviewten Unternehmen sind moderate Flexibilisierungstendenzen (in unterschiedlichen Ausprägungen) erkennbar. Nur wenige der befragten Unternehmen halten an starren Arbeitszeitmodellen fest. Die zumeist praktizierte Form der Flexibilisierung ist die Gleitzeit mit Kernzeit. In Sachsen ist die Arbeitskultur, analog zu den Beobachtungen auf Bundesebene, vorrangig durch die Anwesenheit am Arbeitsplatz geprägt.

Erreichbarkeitsregelungen – Eigenverantwortung vs. Gefahren der Entgrenzung von Arbeit

Eine stärkere Flexibilisierung etwa durch Schaffung von mehr Home-Office-Möglichkeiten wird von den Beschäftigten als Wunsch geäußert. Vorreiter in Sachsen sind diesbezüglich vor allem Unternehmen des Dienstleistungssektors (Beratungs- und IT-Unternehmen). Die damit einhergehenden Gefahren durch eine mögliche Entgrenzung von Arbeit geraten erst langsam in den Fokus. In kleinen Unternehmen finden zumeist informelle Regelwerke zu mobilem Arbeiten bzw. auch der Erreichbarkeit nach Dienstschluss Anwendung. Die Digitalisierung und zunehmende psychische Belastungen könnten hier eine Notwendigkeit zu mehr formellen Regelungen und Begrenzungen entstehen lassen. Die bisherige Praxis informeller Flexibilisierung von Arbeitszeit

und Arbeitsort geht einher mit einer moderaten und als positiv wahrgenommenen Zunahme von Eigenverantwortung und Selbstorganisation bei den davon Gebrauch machenden Beschäftigten. In Unternehmen, in denen dezentrale Arbeitsformen schon länger praktiziert werden oder sogar die Regel sind, wächst das Bewusstsein für die negativen Folgen, die neben einer Entgrenzung u. a. in Isolation und fehlendem kollegialen Austausch bestehen können.

Struktur, Arbeitsorganisation und Arbeitsschutz

Digitalisierung kann Teamarbeit stärken

Reale Strukturveränderungen und veränderte Arbeitsorganisation (z. B. durch Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf untere Hierarchieebenen) durch Digitalisierung sind in etwa einem Drittel der befragten sächsischen Unternehmen erkennbar. In diesen Unternehmen zeigt sich eine Zunahme teamorientierter Arbeitsorganisation sowie eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an internen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen. Kleine Betriebe und Kleinstunternehmen haben dabei den Vorteil der kurzen Wege und der direkten, persönlichen Kommunikation aller Beteiligten. Partizipation und Diskussion leben vom persönlichen, verbindlichen Austausch, der sich in einer rein digital vermittelten Kommunikation oft nur schwer einstellt. Kleine Betriebsgrößen erleichtern damit die Möglichkeit, sich mit fortschreitender Digitalisierung auch neuen partizipativen Formen der Arbeit zu öffnen, da der direkte Austausch bereits gegeben ist und intensiviert werden kann. Digitale Medien (Firmen-Wikis, Chats etc.) können diesen Prozess flankieren.

Physischer Arbeitsschutz überwiegt

Mit Blick auf die sich ändernden Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse ist festzustellen, dass die vorhandenen Arbeitsschutzmaßnahmen in den befragten sächsischen Unternehmen nur in seltenen Fällen über den bisherigen physischen Arbeitsschutz hinausgehen; Maßnahmen der Stressprävention sind kaum implementiert. Da davon auszugehen ist, dass psychische Belastungen mit dem Grad der Digitalisierung steigen (Wechselspiel aus förderlicher Zunahme der Aufgabenvielfalt und Eigenverantwortung einerseits und damit oftmals einhergehender Entgrenzung von Arbeit und Leistungsverdichtung andererseits), besteht hier eine Notwendigkeit, sich mit Arbeitsschutzmaßnahmen auseinanderzusetzen und entsprechende Präventionskonzepte im Unternehmen zu verankern. Fragen der Arbeitsgestaltung erlangen vor diesem Hintergrund eine wachsende Bedeutung.

Betriebliche Weiterbildung

KMU-Beschäftigte bilden sich eigeninitiativ weiter – nur ein Drittel der Unternehmen erfasst Weiterbildungsbedarfe systematisch

Die Ergebnisse der 60 Fallstudien zeigen, dass die Bedeutung von Weiterbildung zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von den sächsischen Unternehmen erkannt worden ist, aber noch nicht in jedem Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, die dieser Notwendigkeit tatsächlich Rechnung tragen. In kleinen und mittleren Unternehmen bilden sich die Beschäftigten oft in Eigeninitiative weiter. Nur ein Drittel der befragten Unternehmen erfasst Weiterbildungsbedarfe systematisch und nur eine kleine Anzahl bietet Anreize zur Weiterbildung, die über eine finanzielle Bezuschussung bzw. eine zeitliche Freistellung hinausgehen.

Nur 30 % der Nicht-IKT-Unternehmen bilden zu digitalen Inhalten fort

Ebenfalls nur ein Drittel der Unternehmen, die nicht zur IKT-Branche gehören, bilden ihre Beschäftigten zu digitalen Themen fort. Besonders auffällig ist, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihre Personal- und Qualifikationsentwicklung ausschließlich reaktiv betreibt, d. h. Maßnahmen werden erst ergriffen, wenn konkrete Anlässe auftreten, also beispielsweise neue Technologien eingeführt werden.

Nur eine kleine Minderheit großer und mittlerer Unternehmen geht vorausschauend vor. Diese Vorgehensweise setzt zumeist eine mittel- bis langfristige Analyse über die zukünftigen wahrscheinlichen Trends in den Bereichen Produkt, Entwicklung und Technologie voraus, die die Basis für strategische Personalentwicklung bildet. Hier besteht akuter Handlungsbedarf für kleine und mittlere Unternehmen. Oft wird aus dieser Unternehmensgruppe auf fehlende materielle und zeitliche Ressourcen für die Entwicklung längerfristiger Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen verwiesen.

Interne Kommunikation und Führung

Vielfalt der Kommunikation nimmt zu – Bedeutung persönlicher Gespräche bleibt

Wie im privaten Bereich, gehört die Kommunikation mit digitalen Mitteln inzwischen zum beruflichen Alltag in den Unternehmen. Die digitale Vielfalt der Kommunikationsformen trägt aber nicht immer dazu bei, dass Kommunikation reibungsloser verläuft. Formen und Inhalte externer und interner und dienstlicher und privater Kommunikation vermischen sich und sorgen für Unübersichtlichkeit. Einige der Unternehmen aus der Stichprobe haben sich deshalb eine Kommunikationsstrategie gegeben, entschieden, die die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmittel je nach Adressat festlegt. Das persönliche Gespräch bleibt in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften nach wie vor von großer Bedeutung. Gerade die „kurzen Wege“ in kleinen Unternehmen machen das persönliche Gespräch häufig zur effizientesten und effektivsten Kommunikationsform.

Führung im digitalen Wandel: gemeinsam verändern und Probleme lösen

Für die befragten sächsischen Unternehmen und Beschäftigten sind Veränderungsbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die zentralen Führungskompetenzen im digitalen Wandel. Zu ergänzen ist aus Sicht der Wissenschaft, dass Führung in Gegenwart und Zukunft auch stärker die Gesundheit und Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten im Blick haben sollte – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der weiter steigenden Verbreitung psychischer Erkrankungen. Diesem Aspekt wird in sächsischen Unternehmen noch zu wenig Beachtung geschenkt. Was die Problemlösungsfähigkeit angeht, so ist der digitale Wandel auf betrieblicher Ebene eng mit partizipativeren Führungsmodellen verbunden.

Partizipation wird nicht überall konkret gelebt

Die Verbreitung konkreter Partizipationsmöglichkeiten und ihre Ausgestaltung hinken dem Anspruch in den befragten Unternehmen jedoch noch hinterher; dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die traditionell von einem patriarchalen Führungsverständnis mit eingeübten Hierarchien geprägt sind. Führungskräfte sind angesichts der zunehmenden Komplexität von Problemen im digitalen Wandel darauf angewiesen, die Innovationskraft ihrer Teams effizienter zu moderieren und zu nutzen. Denn um interdisziplinäre Lösungsstrategien

erarbeiten zu können, müssen Personen zunehmend mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen zusammenarbeiten, die sich zudem aufgrund anderer Trends als der Digitalisierung – z. B. Migration, längere Erwerbstätigkeit – hinsichtlich kulturellem Hintergrund und Alter unterscheiden und gerade deshalb in der Lage sind, Herausforderungen aus allen notwendigen Blickwinkeln heraus anzugehen.

Kontrolle bzw. Überwachung und Datenschutz am Arbeitsplatz

Hohes Vertrauen in Datenschutz und Datensicherheit bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Das Vertrauen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in sächsischen Unternehmen in die Einhaltung des Datenschutzes und den Schutz vor Überwachung im Unternehmen ist meist hoch, auch dort, wo mangels formeller Mitbestimmung oder nicht vorhandenem Datenschutzbeauftragten eine Kontrolle aus Beschäftigtensicht nicht stattfindet. Die Einführung der DSGVO im Jahr 2018 hat das Thema des innerbetrieblichen Datenschutzes in Betrieben und bei den Beschäftigten stärker ins Bewusstsein gehoben. Dort, wo formelle Mitbestimmung existiert, erfüllen Betriebsräte schon heute eine wichtige Funktion für die Kontrolle und die Akzeptanz digitaler Datenverarbeitung in Unternehmen.

Veränderungen durch neue Technologien

Mit der breiten Anwendung kommender, datengetriebener Technologien (Big Data, Künstliche Intelligenz) in den Unternehmen werden sich die Fragen von Kontrolle und Akzeptanz neu stellen. Es können dann in doppelter Hinsicht Kontrolllücken entstehen: Fehlen Datenschutzbeauftragte oder Betriebsräte im Unternehmen, stellt sich die Frage, wer die gesetzlich festgelegten Kontrollmöglichkeiten überhaupt wahrnimmt. Und dort, wo etwa formelle Mitbestimmung vorhanden ist, droht auch diese von der technischen Entwicklung abgehängt zu werden. Kontrolle setzt ein zumindest rudimentäres Verständnis der zu kontrollierenden Mechanismen voraus. Bei avancierten Technologien der Datensammlung und -auswertung ist dies nur bei entsprechenden IT-Kompetenzen möglich, die im Rahmen klassischer, zeitlich begrenzter Betriebsratsschulungen kaum zu vermitteln sind.

Einbeziehung der Beschäftigten und betriebliche Mitbestimmung

Digitale Strategie als Gestaltungsaufgabe

Digitale Arbeit wird von Unternehmen und Beschäftigten in Sachsen oft noch unter einem rein technikzentrierten Blickwinkel betrachtet, fokussiert auf die Einführung neuer Technologien am Arbeitsplatz. Darüberhinausgehende Gestaltungspotenziale von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz und kurz- und längerfristiger Kompetenzentwicklung der Beschäftigten haben weder Geschäftsführungen noch die Belegschaften ausreichend im Blick. Die Einbeziehung der Beschäftigten in die Arbeitsgestaltung ist dementsprechend oft nur auf ihr unmittelbares Arbeitsumfeld bezogen. Weitergehende Partizipationsmöglichkeiten, etwa in Bezug auf neue Modelle der Arbeitsorganisation, Weiterbildungsstrategien oder auch die digitale Strategieentwicklung selbst, sind in den meisten Unternehmen unterentwickelt. Dies führt dazu, dass Arbeitnehmer sich in den Veränderungsprozessen mitunter nicht mitgenommen fühlen. Im schlimmsten Fall lassen Unternehmen die kreativen und gestalterischen Ressourcen und Ideen ihrer Mitarbeiter ganz ungenutzt.

Digitaler Wandel braucht Partizipation

Partizipation sollte als ein Bestandteil guter Arbeit und Funktion der Fachkräftebindung erkannt werden. Wenn Betriebsräte vorhanden sind, werden sie gemäß ihrer gesetzlich verankerten Mitwirkungs- und Mitbe-

stimmungsrechte in Digitalisierungsaktivitäten und -gestaltung eingebunden. Ihre faktischen Gestaltungsmöglichkeiten hängen dabei stark von ihren Ressourcen und Kompetenzen ab. Für Arbeitnehmervertreter in nicht-technischen Branchen sind problematische Auswirkungen, aber auch die Gestaltungspotenziale neuer digitaler Technologien oft schwer ein- und abzuschätzen.

Integration von Menschen mit Behinderung

Bislang kaum Nutzung digitaler Assistenzlösungen

In der betrieblichen Praxis spielen digitale Lösungen zur Integrationsförderung von Beschäftigten mit Behinderung bei den meisten Unternehmen der Stichprobe noch keine Rolle. Es ist zu erwarten, dass erweiterte technische (Assistenz-)Möglichkeiten und ein reduziertes Fachkräfteangebot Treiber für ein verstärktes Engagement der Unternehmen sein können. Wie bei digitalen Technologien insgesamt ist auch die Information hinsichtlich der vorhandenen technischen und förderrechtlichen Möglichkeiten zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze oft unzureichend. Mehr Informationen in diesem Bereich könnten daher die Integration befördern.

Zwischenfazit: Digitalisierung meint mehr als Technik

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen und Beschäftigte aller Branchen sich in mehr oder weniger intensiver Weise mit der Digitalisierung von Arbeit auseinandersetzen, die Entwicklung eigener Handlungsstrategien und die aktive Gestaltung aber sehr unterschiedlich verläuft. Die Diskussion über die Arbeitsgestaltung in der Digitalisierung ist sowohl bei Unternehmensleitungen und -inhabern als auch auf Seiten der Beschäftigten noch stark durch eine vornehmlich technikzentrierte Sicht, die von den unmittelbaren technischen Funktionen und Möglichkeiten digitaler Technologien ausgeht, geprägt. Erst langsam entsteht auf beiden Seiten ein Bewusstsein dafür, dass die Gestaltung guter Arbeit im Zusammenspiel und unter den Rahmenbedingungen von Technik, Organisation, Führungskultur, Weiterbildung, Arbeitsformen, Mitbestimmung/Partizipation sowie Gesundheitsschutz stattfindet. Diese umfassenden Gestaltungsnotwendigkeiten und -chancen müssen Unternehmensleitung und Beschäftigte/Betriebsräte in gleicher Weise annehmen und bearbeiten. Dies stellt hohe Anforderungen an Wissen und Kompetenzen der Akteure, bei gleichzeitig wachsendem Handlungsdruck durch den Wettbewerb und die technische Entwicklung.

3 Handlungsfelder

Mit den Ergebnissen der empirischen Analyse und des öffentlichen Dialogprozesses war es möglich, Ansatzpunkte und bestehende Defizite in der Gestaltung guter digitaler Arbeit in Sachsen zu identifizieren. Darauf aufbauend werden im Folgenden Handlungsfelder abgeleitet und beschrieben, in denen die Transformation der Arbeitswelt in Sachsen weiter gestaltet und vorangetrieben werden kann. Die Übersicht richtet sich an unterschiedliche Akteure im Freistaat und adressiert sowohl die betriebliche Ebene, das mittel- und unmittelbare Umfeld der Unternehmen als auch politische Rahmensetzungen und Förderinstrumente.

Handlungsfeld 1: Entwicklung einer betrieblichen Digitalisierungsstrategie als Chance für Unternehmen und Beschäftigte

Die Akteure der betrieblichen Ebene brauchen eine Digitalisierungsstrategie, die technologische Entwicklungen, Marktumfeld und weitere Herausforderungen für den Betrieb und die Beschäftigten klar umreißt und daraus Ziele für das Unternehmen ableitet. Eine solche Strategie ermöglicht es, die unterschiedlichen Facetten und Themen der Digitalisierung zusammenzuführen. Dabei ist es wichtig, eine rein technikzentrierte Sicht der Digitalisierung zu vermeiden: Technik, Geschäftsmodelle, Arbeitsmodelle und Arbeitsorganisation, Prävention und Gesundheitsschutz, Weiterbildung, Kommunikation und Führung/Partizipation sowie Datenschutz müssen als Einheit gesehen werden. Gute Arbeit muss auch sichere Arbeit sein. Daher haben sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte ein Interesse daran, dass Unternehmen die Gestaltungsoptionen der Digitalisierung ausschöpfen.

- Ein beteiligungsorientierter Prozess der Formulierung einer Digitalisierungsstrategie mit Leitbildcharakter fördert den **innerbetrieblichen Austausch** unter Einbeziehung der Beschäftigten und Beschäftigtenvertreter.
- Die **Interaktion mit externen Partnern** – Verbänden, Kammern, Gewerkschaften und Politik – sollte bei dieser Aufgabe unterstützen und neben technischen Fragestellungen stärker die arbeitsbezogenen Gestaltungspotenziale der Digitalisierung in den Vordergrund rücken.
- Eine wesentliche Rolle kommt dabei der Entwicklung und **Kommunikation positiver Leitbilder** zu: Wie wollen wir künftig arbeiten und leben? Konkrete Beispiele aus Unternehmen können diese Leitbilder mit Leben füllen und praktische Erfahrungen bereitstellen, die Nutzen und Herausforderungen nachvollziehbar und diskutierbar machen.
- Mit der Strategie „Sachsen Digital“, dem Beirat „Digitale Wertschöpfung“ und dem jährlichen „forum sachsen digital“ existieren bereits **bewährte Instrumente auf Landesebene**, die genutzt werden können, um die Diskussion zu den Themen der Digitalisierung zu verbreitern und zu vertiefen und in die Regionen und lokalen Wirtschaftsstrukturen zu tragen. Insbesondere für Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes in Sachsen liegen hier unausgeschöpfte Potenziale.
- **Intensivere Kooperationen von Mittelstand und (IT- oder forschungsintensiven) Start-up-Unternehmen** sind wünschenswert. Letztere sind Vorreiter der Digitalisierung und besitzen bzgl. neuer Technologien eine hohe Experimentierfreude, wenn es um Geschäftsmodelle oder neue Strukturen des Arbeitens geht. Sie verkörpern neben technologischer Kompetenz auch eine andere Kultur des Wirtschaftens. Durch Kommunikationsmaßnahmen, Veranstaltungsformate und gemeinsame Experimentierräume sollten Impulse für eine Begegnung dieser beiden Sphären geschaffen werden.
- Das Konzept der „**Experimentierräume**“ des BMAS, in denen Unternehmen und Beschäftigte erproben, was für sie im digitalen Wandel funktioniert, kann stilbildend sein für andere Maßnahmen. Im Programmzweig **unternehmensWert:Mensch plus (uWM plus)** können sich schon heute Unternehmen mit einer professionellen Prozessberatung fit für die Digitalisierung machen lassen. Damit mehr Unternehmen auch in Sachsen in den Genuss einer Förderung kommen, sollte sich das SMWA beim

BMAS für einen Ausbau der Fördermaßnahme einsetzen. Daneben sollte die Einrichtung einer vergleichbaren sächsischen Maßnahme geprüft werden, die spezifisch auf die Bedürfnisse und Anforderungen der hiesigen Unternehmen zugeschnitten ist, und deren lokalen Kontext und ihre Netzwerke berücksichtigt. Gute Ansätze in diesem Bereich sind bereits in Form des **ESF-Bundesprogramms „Zukunftszentren“ des BMAS** erkennbar. Das Bundesministerium unterstützt hier ein Regionales Zukunftszentrum in jedem ostdeutschen Bundesland. Die Regionalen Zukunftszentren sollen Betriebe und ihre Beschäftigten beim Auf- und Ausbau ihrer digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten fördern und sich dabei explizit auf die Expertise und die Netzwerke vor Ort stützen. Der Freistaat Sachsen möchte mit seinem politischen Schwerpunkt „Gute Arbeit für Sachsen“ mit der sächsischen Wirtschaft, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Vereinen und Verbänden Fragen der Gestaltung guter digitaler Arbeit erörtern und den Transformationsprozess begleiten.

Handlungsfeld 2: Unternehmen und Beschäftigte im Innovationsprozess unterstützen

In der konkreten Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben benötigen Unternehmensleitungen fachkundige Unterstützung. Auch auf Seiten der Beschäftigten besteht ein erheblicher Unterstützungsbedarf. Im Sinne des Ziels, Beschäftigte bei der digitalen Transformation eng in Planungs- und Umsetzungsprozesse einzubeziehen, fehlt es vielen Betriebs- und Personalräten noch an den notwendigen Kenntnissen in Bezug auf Trends und Technologien der Digitalisierung, sowohl mit Blick auf branchenspezifische Applikationen, als auch in Bezug auf übergreifende Technologiethemen bzw. deren Auswirkungen auf die Arbeit.

- Bestehende Förder- und Unterstützungsangebote richten sich vor allem an Unternehmen und beziehen sich auf Beratung in der Planungsphase. Die Effekte neuer digitaler Anwendungen im Unternehmen werden häufig erst nach einer Anlaufphase sichtbar, in der sich Beschäftigte wie Unternehmensleitung erst an den sich verändernden Prozess anpassen und technische Hürden überwinden müssen. Daher sollte die Digitalisierungsförderung um eine zusätzliche Komponente **„Umsetzungsbegleitung“** ergänzt bzw. erweitert und auf einen längeren Zeitraum angelegt werden.
- Zusätzlich empfiehlt sich die Schaffung einer **Förderkategorie für Betriebs- und Personalräte**, Schulungs- und Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen, um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Beschäftigtenvertretern und Geschäftsführung in Unternehmen beim Management von Digitalisierungsprojekten zu ermöglichen.
- Neben Beratungsdienstleistungen und Schulungen für Beschäftigtenvertreter muss auch den Beschäftigten Freiraum und Wissen für die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung gewährt werden. Die Forderung nach einem **Bildungsfreistellungsgesetz** in Sachsen erhält damit neue Dringlichkeit.

Handlungsfeld 3: Betriebliche Mitbestimmung 4.0

Die erfolgreiche Gestaltung des Wandels in der digitalen Arbeitswelt ist ohne eine vertrauensvolle, konstruktive und sich gegenseitig unterstützende Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten nicht zu realisieren. Unternehmen sollten ihre Beschäftigten als Mitgestalter der Digitalisierung begreifen. Digitalisierungsprojekte sollten von Anbeginn partizipativ konzipiert sein. Das beginnt bei Information und Kommunikation zu geplanten und in Durchführung befindlichen Vorhaben und kann ganze Strategieprozesse mit Mitarbeiterbeteiligung umfassen (siehe Handlungsfeld 1).

- **Gestaltungsideen und –initiativen der Mitarbeiter** sollten stärker als bisher ernst genommen und als Beitrag der Unternehmensentwicklung erkannt und gefördert werden.
- **Betriebsräten** wird empfohlen, sich selbst aktiv zum Gestalter der Digitalisierung zu machen und eigene Leitbilder und Visionen Guter Arbeit der Zukunft zu entwickeln. Betriebsräte sollten sich selbst zum Dialog-Partner der Unternehmensführung in Digitalisierungsprojekten machen und, wann immer möglich, Gestaltungsansätze auch aus der Belegschaft heraus initiieren.

- Betriebsratsarbeit ist schon heute komplex. **Gewerkschaften** wird deshalb empfohlen, Handreichungen der Digitalisierung zu erarbeiten, für welche Implikationen und Auswirkungen der Digitalisierung in Unternehmen bereits heute Beteiligungsrechte des Betriebsrats gelten und wie diese effektiv wahrgenommen werden können. Dies könnte durch ein webbasiertes Archiv bei den Gewerkschaften ergänzt werden, in dem Betriebsräte ihre Betriebsvereinbarungen zum Themenfeld „Gute Arbeit“ als Blaupause für andere Unternehmen hinterlegen können.

Handlungsfeld 4: Flexible Arbeit erproben

Die Digitalisierung ist für viele sächsische Unternehmen die Chance, nicht nur unternehmerische Angebote zu erweitern, sondern auch Beschäftigten eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort zu ermöglichen. Unternehmen dürfen sich nicht vorschnell hinter vermeintlichen Hürden bei der Gewährung von Orts- und Zeitflexibilität verstecken und müssen, nicht zuletzt im Sinne einer langfristigen Fachkräftesicherung, schon aus eigenem Interesse bemüht sein, auch solche bislang noch nicht ausgeschöpften Potenziale zu nutzen.

- **Neue Arbeitsmodelle testweise ermöglichen** und ausprobieren. Dies betrifft insbesondere auch das Verarbeitende Gewerbe. Die Produktion gilt für viele Unternehmen immer noch als ein Bereich, in dem flexible Arbeitszeiten nicht realisierbar sind. Tatsächlich zeigt die Studie, dass hier durchaus Potenziale liegen, auf Basis digitaler Schichtplanungen und eigenverantwortlicher Teams, flexiblere Arbeitszeiten umzusetzen.
- **Gezielte Informations- und Vernetzungsaktivitäten zum Austausch praktischer Erfahrungen**, etwa der Verbände für ihre Mitgliedsunternehmen, können für die Bedeutung von Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität für die Fachkräftesicherung sensibilisieren. Vorbehalte gegenüber neuen Modellen der Orts- und Zeitgestaltung können so abgebaut werden. Dies schließt auch die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung sowie die Gewerkschaften ein, die ihrerseits Ideen für flexible Orts- und Zeitkonzepte oder Beispiele für Betriebsvereinbarungen einbringen können.
- **Co-Working-Spaces als Modellprojekte** zur Umsetzung dezentraler Konzepte sollten unterstützt werden. Während in urbanen Räumen Co-Working bislang vor allem für freiberuflich und selbstständig Tätige relevant ist, könnte das Prinzip unternehmensübergreifender Arbeitsräume auch für den ländlichen Raum in Sachsen großes Potenzial bergen, um Beschäftigten flexible Arbeit zu ermöglichen.

Handlungsfeld 5: Arbeitsschutz an neue Herausforderungen anpassen

Digitalisierung führt zu einer Veränderung der Arbeitsorganisation, klassische Betriebsstrukturen werden auf den Prüfstand gestellt, alte regulatorische Standards von Arbeit geraten unter Veränderungsdruck, eingeübte Organisationsabläufe gelten nicht mehr. Durch Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsvorgängen entstehen neue Belastungen. Dem sollte durch geeignete Maßnahmen entgegengewirkt werden.

- **Verbindliche Regelungen für mobiles Arbeiten, z. B. Home-Office**, begrenzen negative Effekte, etwa indem Kommunikations- und Reaktionszeiten auf die Kernarbeitszeit beschränkt werden. Eine **Mitarbeiterbefragung** ist ein geeignetes Mittel, um zu prüfen, ob bestehende Regelungen ausreichend sind, sich bewährt haben oder angepasst werden müssen.
- Mit der zunehmenden Nutzung digitaler Arbeitsmittel ist eine Verschiebung im Spektrum gesundheitlicher Gefahren am Arbeitsplatz, von physischen zu psychischen Belastungen, zu verzeichnen. Bestehende Arbeitsschutzmaßnahmen müssen durch die Komponente der psychischen Gefährdungen ergänzt werden, etwa im Rahmen entsprechender **Gefährdungsbeurteilungen**.
- Prävention und Gesundheitsschutz müssen auch verstärkt Teil der Führungskultur werden. **Führungskräfte sollten entsprechende Weiterbildungen** erhalten, um ihrer Schutz- und Fürsorge-

pflicht für ihre Beschäftigten auch in Zukunft gerecht werden zu können. Beschäftigte und Unternehmen können dabei schon jetzt auf eine Fülle von Handreichungen und Hilfsmitteln zum Aufbau einer gesunden Unternehmenskultur zurückgreifen².

Handlungsfeld 6: Vorausschauende Weiterbildungsplanung

Kleine und mittlere Unternehmen haben oftmals nicht die Möglichkeit, ihren Beschäftigten Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, die sowohl den persönlichen Bedarfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch den strategischen Unternehmenszielen entsprechen. Es gibt jedoch eine Reihe praktikabler Lösungen, ohne die Kapazitäten kleinerer Unternehmen zu überfordern.

- Wesentlich ist die systematische **Erfassung von Weiterbildungsbedarfen**, also die Erstellung eines personenbezogenen Weiterbildungsprofils. Dieses sollte sowohl die in der Ausbildung und durch Fortbildungen belegten als auch privat erworbene Kompetenzen und Fähigkeiten abbilden und Entwicklungsziele der Beschäftigten festhalten. Anpassungen und Erfolgskontrollen sollen mindestens einmal jährlich im Personalgespräch erfolgen.
- Für KMU und den einzelnen Beschäftigten stellt die **Finanzierung der Weiterbildung** eine wesentliche Herausforderung dar. Staatliche Förder- und Unterstützungsangebote, z. B. im Rahmen des **Qualifizierungschancengesetzes**, sollten stärker bekannt gemacht werden.
- Die Einführung einer **gesetzlich geregelten Bildungsfreistellung** in Sachsen könnte dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen im digitalen Wandel zu erhalten und somit das hohe Bildungsniveau der Fachkräfte für die Unternehmen zu sichern.
- Das **offizielle Bildungsportal des Freistaats Sachsens** www.bildungsmarkt-sachsen.de ist insoweit weiterzuentwickeln und auszubauen, dass sowohl inhaltliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote im Themenfeld Digitalisierung/Gute Arbeit, als auch Finanzierungsmöglichkeiten der Weiterbildungen auf einem Portal zusammengeführt und prominent auf der Eingangsseite dargestellt werden.
- Darüber hinaus könnte ein jährlich bis zwei-jährliches, etwa von Kammern, Gewerkschaften oder Verbänden organisiertes, **Weiterbildungsforum Gute Arbeit** eine Plattform für Unternehmen und Dienstleister bereitstellen, um Transparenz im teilweise unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt herzustellen und den Austausch zu guten Praxisbeispielen zu ermöglichen.
- Weiterhin kann die **Teilnahme von Unternehmen und deren Beschäftigten an Forschungsprojekten** einen wichtigen Beitrag dazu leisten, sich weiter zu qualifizieren, „über den eigenen Teller rand“ hinauszublicken, ein besseres Verständnis für Trends im digitalen Wandel zu gewinnen sowie die Fähigkeiten zu erweitern, technologische und soziale Innovationen (z. B. zur Arbeitsgestaltung) in das eigene Unternehmen „hinein zu holen“. Auch Forschende sind ihrerseits häufig auf der Suche nach Anwendungspartnern und interessanten Fallbeispielen. In diesem Zusammenhang wird eine webseitenbasierte **„Forschungs-Vermittlungsbörse Gute digitale Arbeit“** angeregt, in der sich interessierte Unternehmen und Forschende mit ihren Vorhaben registrieren können und zueinander finden.

Handlungsfeld 7: Mitarbeiterorientiert führen und kommunizieren

Unternehmen aller Größenordnungen sehen sich mit zunehmenden Herausforderungen konfrontiert, im digitalen Wandel effizient und effektiv zu kommunizieren. Sowohl die Anzahl der möglichen Kommunikationsmittel und -kanäle als auch die Intensität der Kommunikation haben sich beinahe exponentiell erhöht. Ein Universalrezept, wie Unternehmen (interne und externe) Kommunikation im digitalen Wandel sinnvoll orga-

² Vgl. z.B. Veröffentlichungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (<https://www.inqa.de>), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (<https://www.baua.de>) und der sächsischen Arbeitsschutzverwaltung (<https://www.arbeitsschutz.sachsen.de>)

nisieren können, gibt es nicht. Was effizient und effektiv ist, wird von der internen Organisation des Unternehmens, seiner Kundenstruktur, seiner Kommunikationskultur und -tradition, sowie nicht zuletzt von den Vorlieben der handelnden Personen – Beschäftigten und Führungskräften – bestimmt.

- Den Unternehmensleitungen und ihren Beschäftigten wird empfohlen, immer wieder mit verschiedenen **Kommunikationsformen (digital und analog)** zu experimentieren. Dies impliziert, möglicherweise (teuer) beschaffte digitale Kommunikationswerkzeuge auch zu verwerfen, wenn diese nicht den gewünschten Mehrwert gebracht haben. Auf der anderen Seite kann ein persönlicher Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg, auch durch einfache, z. B. bauliche Veränderungen, stimuliert werden. Die Einrichtung von **Treff- oder Kreativ-Räumen**, z. B. mit Kaffeemaschinen/Wasserspendern, Sitzcken oder Vergleichbarem, die von jedem/jeder Beschäftigten abteilungsübergreifend aufgesucht werden können, kann neue Kontakte entstehen lassen.
- **Partizipative Elemente und Austauschformate** in Unternehmenskonferenzen, abteilungsübergreifenden Meetings oder Gruppenbesprechungen dienen dazu, alle Beschäftigten eines Unternehmens themenoffen ins Gespräch zu bringen oder anlassbezogen in relevante Entscheidungsprozesse einzubinden.
- Die dafür nötigen **Methoden und Werkzeuge** sollten Führungskräfte und Beschäftigte durch Schulungen und gezielte Weiterbildung erwerben.
- Ideen und Initiativen aus der Belegschaft sollten nicht nur erwünscht sein und gefördert werden, sie müssen auch adäquat behandelt und beantwortet werden. Sowohl konkrete Verbesserungsvorschläge Einzelner als auch Konzepte, die in stärker formalisierten Partizipationsprozessen entstanden sind, sollten schnell und umfassend durch die Zuständigen auf den relevanten Leitungs- oder Hierarchieebenen bewertet werden, um **ein Feedback zur Umsetzungswahrscheinlichkeit bzw. eine begründete Ablehnung** zu geben. Partizipation muss sich vor allem auf die intrinsische Motivation aller Teilnehmenden stützen, die insbesondere durch Wertschätzung erhalten wird. Das schließt nicht aus, fallweise auch auf andere Anreize zu setzen, etwa wenn Mitarbeiter bei Umsetzung ihrer innovativen Ideen eine entsprechende Weiterbildungsmaßnahme in Aussicht gestellt wird.

Handlungsfeld 8: Datenschutz am Arbeitsplatz gemeinsam gestalten

Mit dem zunehmenden Einsatz leistungsfähigerer Datenerhebungs- und -auswertungstechnologien werden künftig der betriebliche Datenschutz und der Schutz von Beschäftigten vor individuellen digitalen Verhaltens- und Leistungskontrollen eine immer größere Rolle spielen. Dies bedeutet, dass sich Unternehmensführung, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte sowie Gewerkschaften mit den Funktionen digitaler Technologien auseinandersetzen und diese nach datenschutzrechtlichen Regelungen bewerten und bezüglich ihrer Konsequenzen einschätzen müssen. Eine mangelnde Kenntnis von Technik und Rechtsrahmen bzw. ausbleibende Risikoabschätzungen und gegenseitige Kontrolle mangels institutioneller Träger (Datenschutzbeauftragter, Betriebsrat) können zu Krisen mit gewichtigen rechtlichen und finanziellen Auswirkungen führen.

- Unternehmen sollen Datenschutzaspekte und mögliche Konfliktfelder in Bezug auf Kontroll- und Überwachungsfunktionen digitaler Technologien bereits in der Beschaffung entsprechender Produkte mitberücksichtigen und dazu ein kontinuierliches **Datenschutz-Assessment** betreiben.
- Die **Einrichtung eines Datenschutzbeauftragten** (auch ohne gesetzliche Vorgabe) bietet einen erfolgversprechenden Ansatz, den Datenschutz im Betrieb auf eine institutionelle Basis zu stellen und Kompetenzen in diesem Bereich langfristig zu sichern.
- Daneben sollte bei digitalen Investitionen die **Einbeziehung der Beschäftigten** erfolgen, damit auch ihre Interessen und vor allem Befürchtungen bezüglich des Schutzes vor Überwachung und ihrer persönlichen Daten in die Auswahl entsprechender Produkte einfließen. Ein vorhandener **Betriebs-/Personalrat** sollte als Interessenvertreter der Beschäftigten ebenfalls frühzeitig eingebunden werden.

- Um Technologien in dieser Hinsicht zu bewerten, sind sowohl Unternehmen, Beschäftigte als auch Betriebsräte darauf angewiesen, diese und ihre datenschutzrechtlichen Konsequenzen zu verstehen. Eine **kontinuierliche Weiterbildung** für alle Akteure ist deshalb vor dem Hintergrund ständigen technischen Fortschritts eine unabdingbare Notwendigkeit.
- **Kooperationen und gemeinsame Veranstaltungen mit Technologieentwicklern, Start-ups, Hochschulen und der IT-Community** können Unternehmen und Beschäftigte mit den neuesten Technologien vertraut und deren Konsequenzen für den Datenschutz im Unternehmen fassbar machen. Ebenso können **Arbeitskreise und Austauschforen zum betrieblichen Datenschutz** in der Digitalisierung ein geeignetes Mittel sein, IT-Experten und Betriebsräte in einen Austausch zu bringen.

Handlungsfeld 9: Öffentliche Verwaltung zum Treiber der Digitalisierung entwickeln

Viele sächsische Unternehmen sind bereits dabei, Auftragsverarbeitung, Rechnungslegung und andere Prozesse der Unternehmensverwaltung zu digitalisieren. Dabei stellen vielfach die Schnittstellen zu öffentlichen Institutionen und der Rechtsrahmen einen limitierenden Faktor dar.

- Auch die öffentliche Verwaltung steht daher vor der Aufgabe, ihre Abläufe und Verfahren sinnvoll zu digitalisieren. Ein in dieser Studie häufig genanntes Anliegen ist etwa die **Digitalisierung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Sächsischer Aufbaubank (SAB)** bei der Umsetzung von Förderverfahren.
- **Staat und Verwaltung sollten sichtbarer als Vorreiter der Digitalisierung öffentlich in Erscheinung treten.** Für die Bundesebene und nachgeordnete Behörden gibt es bereits interessante Ansätze, Unternehmen und Bürger stärker in ihrer Rolle als Kunden anzusprechen, Verwaltungsverfahren und -abläufe anwenderfreundlich zu konzipieren und dabei agile Methoden aus der nutzerzentrierten IT-Entwicklung einzusetzen³.

Handlungsfeld 10: Digitale Inklusion fördern

Die Befragungen in sächsischen Unternehmen haben gezeigt, dass die Integration von Menschen mit Behinderung unter Einsatz neuartiger digitaler Unterstützungsinstrumente in den Betrieben momentan kaum ein Thema ist. Der prognostizierte Fachkräftemangel und eine steigende Verfügbarkeit intelligenter (und erschwinglicher) digitaler Unterstützungs- und Assistenzsysteme könnten die Bereitschaft zur (digitalen) Integration von Menschen mit Behinderung bei den Unternehmen in Zukunft befördern.

- Geeignete **Informations- und Netzwerkveranstaltungen zu digitaler Inklusion** und gute Beispiele aus der Unternehmenspraxis könnten die **öffentliche Wahrnehmung steigern** und die Kenntnis hinsichtlich individueller Unterstützungsbedarfe, aktueller technischer Möglichkeiten und der Potenziale aktiver Personalgewinnung in diesem Feld schon heute erhöhen.
- Gelingende Inklusion braucht die **Verbindung von sozialer und technischer Assistenz.** Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen etwa brauchen vor allem kommunikative und persönliche Unterstützung bei den ersten Schritten im Betrieb. Hier bedarf es vor allem menschlicher Unterstützung, etwa in Form eines Inklusionsbegleiters im Beruf, der in der Anfangsphase im Betrieb und beim Beschäftigten präsent ist und auftretende Hürden meistern hilft.

³ Siehe die Initiative Tech4Germany unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzleramts. Vgl. <https://www.tech4germany.org/>.

Fazit: Gute Arbeit als Teil digitaler Strategiebildung

Um das facettenreiche Verhältnis von Digitalisierung und Arbeit zu gestalten, braucht es vor allem Leitbilder und Strategien. Diese müssen Veränderungspotentiale in ihrer Gesamtheit in den Blick nehmen und die technische und arbeitsorganisatorische Seite der Digitalisierung zusammendenken. Qualifizierung und Weiterbildung, Datenschutz, Schutz der (psychischen) Gesundheit und Partizipation müssen als essentielle Bestandteile betrieblicher Digitalisierung gesehen werden. Unternehmen können nur mit attraktiven Arbeitsplätzen Fachkräfte im Unternehmen halten und neue gewinnen. Für die Beschäftigten kommt es darauf an, Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten aktiv wahrzunehmen, da sich die technologische Evolution eines Betriebs nicht automatisch in neue bzw. bessere Arbeitsbedingungen übersetzt. Sofern Kontrolle und Mitbestimmung nicht wahrgenommen werden, drohen auf lange Sicht unter Umständen auch Verschlechterungen. Unternehmen und Beschäftigte, die ‚digital und gut‘ arbeiten wollen, brauchen neben der Neugier und dem Interesse an digitalen Technologien auch die Bereitschaft und die Kompetenzen, sich mit dadurch ergebenden neuen Arbeitsformen und -strukturen auseinanderzusetzen und diese im Betrieb zu gestalten und umzusetzen. Für obere und mittlere Hierarchieebenen kann dies bedeuten, einen Teil der Informationen und der Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben. Beschäftigte und Betriebsräte sind im Gegenzug gut beraten, ihre digitalen Kompetenzen auszubauen und Flexibilisierungs- und Regelungsnotwendigkeiten gegeneinander abzuwägen. Die im Rahmen der Studie identifizierten Beispiele guter (digitaler) Arbeit in Unternehmen können erste Hinweise geben, wie solche Leitbilder aussehen können. Eine Blaupause für alle Unternehmen sind sie nicht – dazu sind die jeweiligen Traditionen und Kulturen in den sächsischen Unternehmen zu unterschiedlich. Kein Handwerksbetrieb muss ein IT-Start-up werden, aber wenn es gelingt, etwas von der digitalen Gestaltungs- und Experimentierfreude auch in traditionelle Unternehmen zu transportieren, kann Digitalisierung zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Schaffung guter Arbeit beitragen.

Herausgeber:

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
Wilhelm-Buck-Straße 2 | 01097 Dresden
Telefon: 0351 564-80600
Telefax: 0351 564-80680
presse@smwa.sachsen.de
www.smwa.sachsen.de
www.facebook.com/smwa.sachsen
twitter.com/smwa_sn

Redaktion:

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Christian Wehrmann, Dr. Simone Ehrenberg-Silies, Dr. Antje Zehm, Gina Glock, Robert Peters, Dr. Wenke Apt,
Dr. Kai Priesack
Steinplatz 1 | 10623 Berlin

Redaktionsschluss: 10.03.2020

Gestaltung und Satz:

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Foto

© industrieblick/Fotolia

Download:

www.publikationen.sachsen.de

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Copyright

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der foto-mechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.

Hinweis

Die einzelnen Maßnahmen und geschilderten Themen stehen unter dem Vorbehalt einer gesicherten Finanzierung. Sie können keine präjudizierende Wirkung für die Bereitstellung von Haushaltsmitteln des Landes oder Entscheidungen des Haushaltsgesetzgebers haben. Ein Anspruch gegen den Freistaat Sachsen auf Realisierung, Finanzierung oder finanzielle Förderung kann aus der Studie nicht abgeleitet werden.