

# Digitale Transformation der Arbeitswelt

## Ideenlabor Bergisches Städtedreieck



**Am 26. April 2017 veranstaltete die Regionalagentur Bergisches Städtedreieck in Kooperation mit der Fresenius Hochschule und dem CSCP in Wuppertal einen interdisziplinären Workshop zum Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“. Die als Ideenlabor fungierende Veranstaltung ist – wie in anderen Regionen auch – Teil des Dialogprozesses „NRW 4.0: Gute und faire Arbeit im digitalen Wandel in NRW.“**

Ein offener Dialog in unfertigen Räumen zu drängenden Themen einer unübersichtlichen Zeit. Etwas konkreter: Im noch nicht renovierten ehemaligen Mirker Bahnhof der Stadt Wuppertal, heute ein „Utopiastadt“ genanntes Kultur- und Kreativquartier, „in dem Utopien, visionäre Ideen und gesellschaftliche Bedürfnisse konkretisiert und realisiert werden“, diskutierten mehr als 70 Vertreterinnen und Vertreter aus Industrie, Handwerk, Handel, Dienstleistung, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft über Möglichkeiten zur Gestaltung der

digitalen Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt.

Beschrieben ist damit eine von der Regionalagentur Bergisches Städtedreieck organisierte Veranstaltung, die zeigt, wie viele Fragen beim teils evolutionären, teils disruptiven Prozess der Digitalisierung heute noch unbeantwortet sind. Gleichzeitig dokumentieren erste, hier entwickelte Projektideen den Willen, den Prozess der Digitalisierung offensiv mitzugestalten. Damit hat die Veranstaltung ihre vom Land NRW zugeschriebene Funktion, „Ideen-

labor zu sein, in dem die Perspektiven der Unternehmen, der Arbeitnehmer, der Bildungslandschaft und der Politik mit denen junger Studierender und Auszubildender zusammenkommen, um gemeinsam Ideen zur Gestaltung von Arbeit 4.0 in der Region zu erarbeiten“, beispielhaft erfüllt.

### Interdisziplinäre Allianz

In seiner Eröffnungsrede charakterisierte Dr. Jens Stuhldreier, Leiter des Referats „Modernisierung der Arbeit“ im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Digitalisierung als „gestaltbar, aber auch gestaltungsbedürftig“. Dabei seien „drei Gestaltungsebenen“ zu unterscheiden: Land, Betrieb und Region.

Mit Blick auf die Landesebene verwies er auf die „bundesweit einzigartige, interdisziplinäre und ressortübergreifende“, von Spitzenvertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft gemeinsam mit drei Ministerien der Landesregierung gegründete „NRW-Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0“. Sie sei Impulsgeber für Innovation und Gestaltung der digitalen Transformation unter Berücksichtigung guter und fairer Arbeit. Die zunehmende Relevanz des Themas zeige sich nicht zuletzt an der stetig steigenden Zahl von Projekten, die sich im Rahmen der Fachkräfteinitiative NRW mit der Digitalisierung befassen.

Nicht die Produktion aufwändiger Hochglanzbroschüren habe sich die Landesregierung zur Aufgabe gestellt, sondern die Entwicklung modellhafter Projekte sowie nützlicher und verwertbarer Instrumente wie etwa die erweiterte Nutzung der Potentialberatung für Digitalisierungspro-

zesse in den Betrieben. Gleichzeitig ermutigte er die Anwesenden, dem MAIS NRW ihre Unterstützungsbedarfe in diesem Handlungsfeld zu melden. Nicht immer, räumte er ein, seien die Angebote des Landes für kleine und mittlere Unternehmen leicht zu handhaben, und er versprach: „Da wollen wir einfacher, schneller und flexibler werden.“

Zweite Ebene sind in seinen Augen die Betriebe. Hier – wie in der Gesellschaft insgesamt – sei der Diskurs geprägt von zwei divergierenden Positionen, wobei „Untergangsapologeten“ jenen gegenüber stehen, die sich stärker an den Chancen der Digitalisierung orientieren. „Selbstverständlich gibt es Substitutionspotenziale, werden Routinetätigkeiten durch Roboter ersetzt, werden Arbeitsplätze verloren gehen“, zeigte sich Jens Stuhldreier überzeugt, „aber es werden auch neue Arbeitsplätze und neue Berufe entstehen.“ Welche genau, ist indes noch offen: „Wir haben viel Diskurs, aber wenig Empirie.“

Gemeinsam mit den Betriebs- und Personalräten wolle das Land die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen und Verwaltungen genauer ausleuchten. Lobende Worte fand er in diesem Kontext für das Projekt „Arbeit 2020“ der IG Metall und dessen Ziel, im sozialpartnerschaftlichen Dialog Betriebsräte und Beschäftigte an der Gestaltung der Entwicklung von „Industrie 4.0“ insbesondere im Bereich von „Arbeit 4.0“ zu beteiligen. Neben Bestandsaufnahme und Handlungsplan umfasst das Projektdesign Zukunftsvereinbarungen mit der Geschäftsführung, um verbindliche Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung weiterer Veränderungsprozesse festzulegen.

Als dritte Gestaltungsebene identifizierte Jens Stuhldreier die Region: „Sie ist die zentrale Gestaltungsarena in diesem Prozess“, wobei das aktuelle Ideenlabor in Wuppertal demonstrierte, wie mit den Studierenden und Auszubildenden als „Arbeitnehmer der Zukunft“ neue Akteure in den Gestaltungsprozess eingebunden werden. Von ihnen und allen anderen Beteiligten erwartete er „neue Sichtweisen, neue Ideen und neue Impulse“.

### Gemeinwohl im Blick

Impulse setzte zunächst Bodo Middeldorf, Geschäftsführer der Bergischen Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, bei der die Regionalagentur Bergisches Städtedreieck angesiedelt ist. Er plädierte vehement dafür, bei der Digitalisierung „über die Arbeit hinaus immer auch das Gemeinwohl in den Fokus zu rücken“.

Gleich anschließend lieferte Professor Lutz Becker von der Fresenius Hochschule in seinem Vortrag einen historischen Abriss zur technologischen Entwicklung, ihren immanenten Widersprüchen und damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen in der Bergischen Region. Wuppertal, die Geburtsstadt von Friedrich Engels, bezeichnete er als das „Silicon Valley und Soziallabor des 19. Jahrhunderts“, in dem zentrale Elemente der späteren Sozialgesetzgebung vorgedacht worden sind.

Als hoch aktuell betrachtete er das 1944 erschienene Werk „The Great Transformation“ des ungarisch-österreichischen Soziologen und Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi, der als erster die Charakteristika von Transformationsprozessen identifiziert hatte: „Konvergenz“, also die par-

allele Entwicklung einzelner Elemente, „Emergenz“ als Herausbildung neuer Strukturen und letztlich die „Transformation“ mit der Etablierung eines neu strukturierten Systems.

Polanyi hatte die Herausbildung und Durchsetzung der Marktwirtschaft als gesellschaftliches Organisationsprinzip als einen Prozess der Spannung zwischen Markt und Gesellschaft diagnostiziert, ein, wie Lutz Becker formulierte, „Prozess von Doppelbewegungen“ zwischen einem Markt, der auf „Selbstregularien“ setzt, und den „Selbstschutzmächten“ einer Gesellschaft, die zu August Bebel's Zeiten als „Reaktion auf die Exzesse des Taylorismus“ zur Abschaffung der Sonntagsarbeit und zum Verbot des Trucksystems, also der Entlohnung durch Waren statt durch Geld, beigetragen habe. Ähnliche Entwicklungsmuster lassen sich nach seiner Erkenntnis auch im aktuellen Digitalisierungsprozess beobachten.

Digitalisierung, das bedeutet nach Ansicht von Lutz Becker unter anderem neue Technologien und neue Produktionsverfahren, neue Beziehungen zwischen Mensch und Maschine, neue Transaktionssysteme und Finanzmarktregime, neue Branchengrenzen und neue Märkte, neue Verkehrs- und Raumplanungskonzepte sowie neue gesellschaftliche Organisationsstrukturen und neue Schulungsbedarfe, „die wir heute noch nicht erkennen können.“

Kurzum: Die Veränderung wird „allumfassend und überall“ zu beobachten sein und, ist sich der Forscher sicher, „wir werden uns schnell daran gewöhnen“ – bis hin zur „kritischen Phase einer technologischen Singularität“, also dem Zeitpunkt, zu dem sich Maschinen mittels künstlicher

Intelligenz selbst verbessern mit der Gefahr, dass Menschen die Kontrolle über die intelligenten Maschinen verlieren und Maschinen die Macht übernehmen.

So weit ist es noch nicht. Aber Bioengineering, also die Anwendung von Prinzipien der Ingenieur- und Naturwissenschaften auf Gewebe, Zellen und Moleküle, neue Techniken wie CRISPR, mit deren Hilfe die DNA fast jedes Organismus, einschließlich des Menschen, schnell und einfach manipuliert werden können, der Einsatz von Trackern, um Beschäftigte permanent kontrollieren und ihre Produktivität steigern zu können, oder – wie in der der schwedischen Firma Epicenter – der Einbau von Mikrochips zwischen Daumen und Zeigefinger seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Arbeitszeit inklusive aller Arbeitsunterbrechungen exakt zu überwachen, – all das, so Lutz Becker, seien wachsam zu beobachtende und zu bewertende Phänomene, deren Bewertung ein Zitat des Künstlers Joseph Beuys als Maßstab andeutet. „Die Zukunft, die wir wollen“, hatte der gesagt, „muss erfunden werden. Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen.“

Das betrifft selbstredend auch das große Thema „Arbeit“ sowie die Themen „Bildung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung“. Lutz Becker prognostizierte das Entstehen einer „schwindelerregenden Vielzahl von Arbeitskategorien“, das Verschwimmen der Grenzen zwischen klassischer, bezahlter Erwerbsarbeit und anderen Formen der Arbeit, veränderte Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt sowie neue Formen der sozialen Sicherung. Unverzichtbar ist nach seiner Ansicht der Erwerb einer „berufsbiografischen Gestaltungskompetenz“.



Gleichzeitig mahnte er Antworten an auf die Fragen, wie wir Arbeit gesellschaftlich und betrieblich organisieren und verteilen wollen – Stichwort „new work“, also „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“ – und welche Weichen dafür heute gestellt werden müssen, „wobei wir auch zukünftig auf Experimente angewiesen sind.“ Trotz unverzichtbarer Eigenleistungen und höherer Ansprüche an die Selbstorganisation der Einzelnen bedarf es nach seiner Überzeugung auch politischer Veränderungen und Unterstützung. Seinen Vortrag schloss er mit dem eindringlichen Statement: „Wir können die neuen Technologien nicht aufhalten. Maschinensturm ist der falsche Weg“, sowie dem Appell: „Wir müssen den Prozess der Digitalisierung gestalten!“

### Konkrete Projektideen

Ein „Futuromat“ hatte vor Beginn der Veranstaltung für die Berufe aller Anwesenden den Wahrscheinlichkeitsgrad ermittelt, ob ihre Arbeit durch Maschinen ersetzbar ist. Jetzt wurden die Er-

gebnisse vorgetragen: Für Erzieherinnen lag er bei 0, für Gestalter und Grafikdesigner bei 14, für kaufmännische Angestellte bei 67 und für Maschinenführer bei 100 Prozent –, soweit sich das heute vorhersagen lässt.

Jetzt diskutierten die Teilnehmenden in vier Gruppen am Beispiel von vier hinsichtlich ihres beruflichen Lebens und ihrer privaten Situation unterschiedlichen Persönlichkeitstypen („Personas“), wie die jeweils imaginierte Person in zehn Jahren arbeiten wird, vor welchen Herausforderungen sie steht, wie ihre Zukunft zufriedenstellend gesichert werden und was sie selbst dazu beitragen kann. Die Diskussionsergebnisse wurden nach ihrer Vorstellung im Plenum zu Themenkomplexen zusammengefasst, wobei die vier bedeutendsten wiederum in vier Gruppen vertieft zu diskutieren waren. Dazu zählten erstens „Netzwerke, Co-Working, Freiberufler“, zweitens „Soziales, bedingungsloses Grundeinkommen“, drittens die „Finanzierung des Wandels“ und viertens die „Neuorientierung der Einzelnen für den Arbeitsmarkt der Zukunft“.

Stellvertretend und exemplarisch für die vier Gruppen hier die Ergebnisse zum Thema „Netzwerke, Co-Working, Freiberufler“. In diesem Themenfeld standen eindeutig die Chancen im Vordergrund. Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Berufen und Kompetenzen, so die Überlegung, intensiviere soziale Kontakte, steigere die Sozialkompetenz und ermögliche einen vielfachen Perspektivwechsel. Die Bündelung von Wissen wirke inspirierend und erzeuge Innovation, und die mit der Möglichkeit voneinander zu lernen verbundene Kompetenzentwicklung erlaube es, größere Projekte zu bearbeiten und so neue Geschäftsfelder zu erschließen. Zudem böten Netzwerke die Möglichkeit zum Teilen, womit die Vorteile einer sharing economy angesprochen waren.

Trotz vielfältiger Chancen: Frei von Risiken ist die Zusammenarbeit in Netzwerken nicht: „Ideenklau“ und damit einhergehender Kontrollverlust ist eins der denkbaren Probleme, aber auch mangelnde Koordinierung, effizienzmindernde Streitereien und Schnittstellenprobleme sowie Unsicherheiten und Auseinandersetzungen hinsichtlich der Haftung.

Aus der Zusammenschau von Chancen und Risiken leiteten die Diskutanten Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab. Was können oder müssen sie selbst unternehmen, um sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen? Offenheit für Neues und Risikobereitschaft gehören dazu, die Einsicht, „dass es sich lohnt, mutig zu sein“ sowie eine Neuinterpretation von Scheitern, wie sie in den USA üblich ist, wo Scheitern eher als Sammeln von Erfahrungen gedeutet wird.

Beim bloßen Brainstorming beließen es die Diskutanten dieser wie auch der anderen Gruppen jedoch nicht, sondern entwickelten konkrete Projektideen: die Entwicklung einer Kampagne zum Beispiel, um das Wir-Gefühl zu stärken, die Installation von teils durch Algorithmen gesteuerte Informations- und Wissensportalen und, ganz konkret, die Einrichtung eines „bergischen Wiki“, um die Erfahrungen und Erkenntnisse in Netzwerken zu teilen, als eine mögliche Aufgabe der Regionalagentur.

### „Denken Sie die Ideen weiter!“

Oliver Francke und Asal Tayouri von der Regionalagentur Bergisches Städtedreieck nahmen die Herausforderung unverzüglich an. Sie sahen den von Thomas Wagner von der Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production gGmbH (CSCP) moderierten Workshop als Auftaktveranstaltung mit dem ersten Ziel, „eine regionalspezifische Arbeitsgrundlage zu schaffen, um einen zielgerichteten strukturpolitischen Einfluss auf die arbeitsmarktrelevanten Themen des Landes für das Bergische Städtedreieck nehmen zu können.“

Jetzt wollen Oliver Francke und Asal Tayouri die aufgeworfenen Themenfelder „zielgruppenspezifisch in inhaltlich spezialisierten Formaten aufarbeiten“. An die relevanten regionalen Akteure richteten sie dazu die Worte: „Für eine erfolgreiche Positionierung der Region brauchen wir Sie und Ihr Wissen um Ihre Belange, Ihre Interessen, Meinungen und Wünsche.“

Ein erstes Ergebnis des Ideenlabors 2017 wurde bereits eine Woche nach der Veranstaltung konkretisiert. Oliver Francke: „Wir wollen gemeinsam mit dem ber-

#### ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Dr. Friedhelm Keuken, Tel.: 02041 767272  
f.keuken@gjb.nrw.de

#### KONTAKT

Bergische Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH  
Regionalagentur Bergisches Städtedreieck  
Kölner Str. 8, 42651 Solingen  
Asal Tayouri, Tel.: 0212 881606-69  
tayouri@bergische-gesellschaft.de  
www.regionalagentur.nrw  
www.bergische-gesellschaft.de

#### AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466  
paul.pantel@arcor.de

gischen Fachkräftebündnis sowie mit Unternehmensvertretern und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausarbeiten, welche Berufe regional vom digitalen Wandel besonders stark betroffen sein werden. Darauf aufbauend werden wir gemeinsam und auf Augenhöhe Lösungen entwickeln, um die persönliche Qualifizierung der Mitarbeitenden in diesen Branchen sinnvoll zu unterstützen. Darüber hinaus werden wir die meist freiberuflich orientierten Coworking-Spaces durch geeignete Formate für einige ausgewählte Branchen aus Industrie und Handwerk nutz- und erfahrbar machen. Auch dazu laufen bereits erste Gespräche mit Unternehmen.“

Dokumentiert ist die Veranstaltung inklusive der von allen Gruppen entwickelten Projektideen auf der Homepage „Arbeit 4.0 NRW“ des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums, sodass die Ergebnisse allen Regionen Nordrhein-Westfalens – von OWL bis zum Niederrhein, vom Münsterland bis Siegen-Wittgenstein/Olpe – zur Verfügung stehen. Zu finden ist auf dem Internetportal auch die „Ideenlandkarte 4.0“. Mit ihr werden konkrete regionale Gestaltungsideen für gute und faire Arbeit im digitalen Wandel in NRW sichtbar. Wichtiger Hinweis dort: „Mit der Such- und Sortierfunktion können Sie auch gemeinsame Ansätze zur überregionalen Vernetzung identifizieren. Nutzen Sie die Möglichkeit zum Kommentieren!“ Und vor allem dies: „Denken Sie die Ideen weiter!“