

Agile Personalführung: Wie die Unternehmen Digitalisierung in Ihrem Interesse durchsetzen wollen

Bei aller Unklarheit über die konkreten Auswirkungen der digitalen Arbeit ist bereits jetzt klar, dass die neue Technik das Verhältnis von Arbeit und Freizeit verändern kann, die Klagen von Arbeitnehmern über die ständige Erreichbarkeit häufen sich bereits jetzt. Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wird in Frage gestellt. Der Arbeitsdruck in den Betrieben nimmt zu. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer steht sehr häufig unter Zeitdruck. Das zeigt die aktuelle Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) im „Index Gute Arbeit“. Das ist auch eine Folge der zunehmenden Digitalisierung, die bereits weit fortgeschritten ist. Bei 82 Prozent aller Arbeitnehmer wird die Arbeit durch Digitalisierungsprozesse beeinflusst, bei 60 Prozent sogar in hohem oder sehr hohem Maße.

Agilität als Managementstrategie zur Digitalisierung im Sinne der Unternehmen

Häufig werden diese verschlechterten Arbeitsbedingungen ausschließlich auf die neue digitale Technik zurückgeführt – es wird übersehen, welchen Einfluss Managementstrategien dabei haben. In vielen Betrieben zeigt sich ein Trend, der mit den Begriffen „Agilität“, „agile Unternehmensführung“ oder „agile Personalauswahl“ verbunden ist. Unternehmen versuchen mit diesen Strategien die Digitalisierung in ihrem Sinne zu gestalten.

Agilität klingt nach Flexibilität – und scheint aus Sicht der Beschäftigten auf den ersten Blick keine Veränderung zum heutigen Stand zu sein. Es geht aber um mehr: Ziel ist eine grundlegende Umgestaltung der Arbeitsabläufe. „Bei agilen Unternehmen handelt es sich um Unternehmen, die eine möglichst hohe Beweglichkeit anstreben, um schnell auf Veränderungen von Gesellschaft, Technik und Kundennachfrage reagieren zu können. Dafür gilt die Überführung von hierarchischen Strukturen in bedarfsorientierte, selbstorganisierte Projekt- und Netzstrukturen als zentrale Voraussetzung“, so definiert die Kommission »Arbeit der Zukunft« der Hans-Böckler-Stiftung den Begriff (Kerstin Jürgens / Reiner Hoffmann „Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«, Seite 149)

Viele Arbeitsprozesse sind heute nicht mehr mit einer zentral durchdachten Steuerung regelbar. Bisher klare Anweisungen für einzelne Arbeitsabläufe oder Genehmigungsverfahren beim direkten Vorgesetzten werden durch ein neues Managementkonzept abgelöst: Agile Steuerung erfolgt, in dem sich Beschäftigte in eigener Verantwortung innerhalb der Vorgaben direkt dem Kunden gegenüber am Markt orientieren müssen. Das Arbeitsverhältnis soll so zum Verhältnis „Dienstleister gegenüber Kunde“ werden, um so scheinbar aus dem Arbeitnehmer einen „Unternehmer im Unternehmen“ zu machen. Die Leistungsdynamik eines Selbständigen soll so für das Arbeitsverhältnis genutzt werden. Agile Unternehmen „beginnen, ihr Unternehmen konsequent in allen Bereichen vom Kunden her zu denken“, schildert Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim (https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html). Der Druck der Kunden wird auf die Beschäftigten übertragen.

Mancher Beschäftigte nimmt es zunächst als Befreiung vom bisherigen Prinzip „Befehl und Gehorsam“ wahr, da er eigenverantwortlich Entscheidungen treffen kann. Können die Ziele jedoch nicht erreicht werden, gibt es Druck: Es drohen der Entzug von Finanzmitteln, Versetzungen auf schlechter bezahlte Stellen, die Verlagerung von Aufgaben an andere Standorte oder sogar Entlassungen. Die Methoden der Arbeitgeber sind keineswegs

besonders neu. So werden etwa die Zielvorgaben für Projekte nach und nach erhöht oder finanzielle Ressourcen immer knapper kalkuliert.

Häufige Veränderungen durch agile Unternehmensführung

„Nicht zuletzt durch eine immer schnellere Entwicklung von neuen Technologien, eine zunehmende Vernetzung der Wirtschaft und insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung aller Lebenswelten steigt die Unsicherheit und Komplexität für Unternehmen an. Der Autor und Internet Experte Tim Cole spricht in diesem Zusammenhang von Gewinnern und Verlierern der digitalen Transformation. Um zu überleben – so die Vermutung – müssen Unternehmen agil sein“, erläutert Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim (Siehe: Mobil im Kopf, agil im Handeln: Zusammenarbeit neu entdecken unter www.blog.zukunft-personal.de/de/2017/04/23/mobil-im-kopf-agil-im-handeln-zusammenarbeit-neu-entdecken)

Häufige Veränderungen in den Betrieben sind die Folge. „Denn Veränderung ist zum Dauerprozess in Unternehmen und Organisationen geworden. Hier spielt die Agilität von Unternehmen, also die dauerhafte und permanent herzustellende Fähigkeit, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren oder diese sogar im Markt bewusst herzustellen, eine große Rolle“, sagt Jens Bergstein (Bergstein hat für die Unternehmensberatung Kienbaum eine Studie verfasst: „Unternehmen nicht fit für Veränderungen – Topmanager stehen mehr Agilität im Weg“, siehe www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/16203-studie-unternehmen-nicht-fit-fuer-veraenderungen-topmanager-stehen-mehr-agilitaet-im-weg.html)

Für Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim, ist klar, dass „mobiles Arbeiten in agilen Unternehmen selbstverständlich ist“ (Siehe: Mobil im Kopf, agil im Handeln: Zusammenarbeit neu entdecken unter www.blog.zukunft-personal.de/de/2017/04/23/mobil-im-kopf-agil-im-handeln-zusammenarbeit-neu-entdecken . Rücksicht auf die Beschäftigten wird dabei nicht genommen. Die Klagen von Arbeitnehmern über die ständige Erreichbarkeit häufen sich allerdings bereits jetzt. In einer AOK-Studie gaben 34 Prozent der Befragten an, dass sie „häufig oder sehr häufig“ außerhalb der Arbeitszeit Mail- oder Telefonkontakt mit dem Arbeitgeber hatten (siehe Hans-Böckler-Stiftung unter www.boeckler.de/44962_44969.htm).

Digitalisierung: Vorwand zum Arbeitsrechte-Abbau

Die Forderungen gehen aber weiter. Unternehmen wollen die Digitalisierung zum Arbeitsrechte-Abbau nutzen. In einem Positionspapier verknüpfen Unternehmensvertreter agile Unternehmensführung mit Forderungen nach einem Abbau von Arbeitnehmerrechten. Vertreter von BMW, Bayer-Konzern, Münchener Rückversicherung und Telekom formulieren deutliche Forderungen an die neu gewählte Bundesregierung. Formal werden die Vorgaben durch die „Deutsche Akademie der Technikwissenschaften“ (Acatech) im Positionspapier „Arbeit in der digitalen Transformation - Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel“ vorgebracht. Was nach wissenschaftlicher Analyse klingt, ist entschlossene Interessenvertretung im Sinne der Kapitalvertreter. Acatech ist ein staatlich geförderter privater Verein, der auch durch Unternehmensspenden finanziert wird. Knapp zehn Jahre war der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog ihr Sprecher und Förderer. Acatech hat die „Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0“ im Auftrag der Bundesregierung erarbeitet, ihre Veröffentlichungen finden bei Regierungspolitikern Gehör.

„Die heutigen Arbeitszeitregelungen stammen größtenteils noch aus dem Industriezeitalter“, das dürfe nicht so bleiben, vielmehr sei es an der Zeit für „Neue, dem gesellschaftlichen

Wandel angepasste Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Mindestpausen, Ruhezeiten sowie Arbeit an Sonn- und Feiertagen“ (Acatech, „Arbeit in der digitalen Transformation - Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel“, Seite 17, im internet zu finden unter: www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Publikationen/acatech_diskutiert/170609_DISKUSSION_HR-Kreis_WEB.pdf).

Die Erwartungen an Gewerkschaften und Betriebsräte in agil geführten Unternehmen werden klar geäußert: „Im Sinne einer ganzheitlichen Verantwortung ist die deutsche Mitbestimmung seit jeher Garant dafür, unternehmerische Interessen und Belange der Beschäftigten in Einklang zu bringen“ (Seite 47) Gleichzeitig sei der Gesetzgeber bei „Anpassung der Mitbestimmung“ (Seite 26) gefordert. „Moderne Sozialpartnerschaft muss geprägt sein durch mehr Flexibilität in konventionellen Mitbestimmungsbereichen und einen veränderten Fokus – weg von Detailregulierungen, hin zu Rahmenregulierungen.“ (Seite 49). Regelungen zur Mitbestimmung bei digitaler Technik müssen „flexibilisiert werden“, die „zukünftige Mitbestimmungskultur muss auch »loslassen« können“ (Seite 11).

So zeigt sich, dass die Erzählungen von „agilen Arbeiten“ nur ein Ziel haben: Es soll die Digitalisierung im Unternehmensinteresse durchgesetzt werden.

Marcus Schwarzbach, Autor des isw-Wirtschaftsinfo 52

Das neue isw-Wirtschaftsinfo 52 stellt das Thema umfassender dar:

„Agil und ausgepresst – Agile Unternehmensführung als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte in der digitalen Arbeitswelt“, Umfang 16 Seiten, siehe <https://isw-muenchen.de/produkt/wirtschaftsinfo-52/>