

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Die Arbeitswelt der 2020er

Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche

Michael Weber-Wernz:

Herzlich willkommen zum Podcast der VDV - Akademie. Mein Name ist Michael Weber - Wernz. Ich begrüße Sie sehr herzlich zu unserer Veranstaltung, digitalen Veranstaltung. Sie bereitet ein wenig vor den Personalkongress, den 10. VDV Personalkongress Ende Oktober, der unter dem Titel steht „Den Wandel gestalten“ und im Grunde genommen ist unsere heutige Podcastfolge sehr eng mit diesem Titel verbunden.

Unser Thema lautet nämlich die Arbeitswelt in den 2020er Jahren und als Gesprächspartnerin darf ich sehr herzlich begrüßen Frau Prof. Dr. Caroline Ruiner. Sie hat den Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Hohenheim, ist Prorektorin für digitale Transformation an eben diese Hochschule und forscht unter anderem auch zu dem Thema Digitalisierung der Logistikbranche und der Mobilitätsbranche. Frau Ruiner, herzlich willkommen zu unserem Podcast.

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Ganz herzlichen Dank, Herr Weber - Wernz. Ich freue mich, dass wir heute die Gelegenheit haben, diesen Podcast aufzunehmen.

Michael Weber-Wernz:

Ja, wir freuen uns auch, Sie begrüßen zu dürfen. Sie forschen ja nun seit vielen Jahren an den Themen Soziologie und Digitalisierung. Mich würde mal interessieren, was fasziniert Sie daran so eigentlich?

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Mich fasziniert daran ganz besonders, dass es ganz aktuelle Themen sind, mit denen ich mich da beschäftigen kann. Bei der



Soziologie geht es ja um das Zusammenwirken in Gruppen und Gesellschaften. Und das spielt natürlich in der Arbeitswelt, gerade wenn es um die Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen und auch mit Führungskräften geht, eine ganz zentrale Rolle. Und gleichzeitig ist ja die Digitalisierung ein Megatrend, der auch die Arbeitswelt ganz grundlegend beeinflusst. Und es ist einfach spannend, die beiden Themen miteinander zu kombinieren und zu untersuchen, welche Auswirkung auch die Digitalisierung für Individuen in der Arbeitswelt hat, für Teams in Organisation und auch, was überbetrieblich bedeutet, wenn ich noch darauf eingehen darf, auf der individuellen Ebene, da ändern sich beispielsweise die Erwartungen von Arbeitgebern.

Es gibt eine neue Form von Belastung, von Arbeitsbelastung durch den Einsatz von digitalen Technologien. Auf der Teamebene verändern sich die Möglichkeiten der Zusammenarbeit durch den Einsatz neuer Technologien, wie wir, wir zoomen jetzt gerade miteinander. Früher hätten wir uns getroffen. Das verändert sich selbstverständlich auch in den Arbeitsteams, nicht nur unter Kolleg*innen, sondern auch mit den Führungskräften.

Es aber auch so, dass der Mensch ja mehr mit Technik arbeitet. Das heißt, auch da ist die Frage, wie kann das Zusammenwirken, die Zusammenarbeit von Mensch und

Technik kooperationsförderlich und auch motivierend gestaltet werden? Dass man sich gerne mit diesen technischen Systemen auseinandersetzt?

Dann kann man sich das auf Ebene von Organisationen anschauen. Wie verändern sich Organisationen an sich durch den Einsatz neuer Technologien im Jetzt? Die ersten Unternehmen, sagen sie kündigen ihre Büroräume auf. Es wird nur noch digital gearbeitet. Was bedeutet das für die Organisation selbst? Und es ist natürlich auch die Frage danach entstehen ja ganz neue Geschäftsmodelle, gerade auch in der Logistik, wie beispielsweise die vielen Radkuriere, die digital organisiert werden. Das ist etwas, was es vorher in dieser Form nicht gab und natürlich auch ganz spannend ist zu untersuchen und zuletzt auf der überbetrieblichen Ebene, das merken wir jetzt auch gerade durch den Bahnstreik beispielsweise und die Frage danach, wie werden die Arbeitsbedingungen unter dem Einsatz neuer Technologien ausgehandelt? Und welche Akteure spielen dabei überhaupt eine Rolle? Also es ist ein Feld, auf dem sich ganz viel bewegt und dreht, nicht nur aktuell in diesem Jahr, sondern auch schon in den letzten Jahrzehnten und voraussichtlich auch in den nächsten Jahrzehnten, denn da ist noch ganz schön viel Musik mit enthalten.

Michael Weber-Wernz:

Digitalisierung setzt sich ja mit einer enormen Geschwindigkeit und Dynamik in unserer Gesellschaft durch. Und auch in der Wirtschaft und eine der zentralen Fragestellungen, so denke ich, ist ja immer die, was wird sich eigentlich letztlich durchsetzen? Wird die digitale Technik zum Assistenten der Menschen in den Unternehmen, um Arbeit humana machen zu können, entlastender machen zu können? Oder werden wir möglicherweise durch diese enorme Geschwindigkeit, mit der sich digitale Technologien durchsetzen, irgendwann vor einer Situation stehen, die da lautet: Der Mensch ist zum Assistenzsystem der Digitalisierung geworden. Was glauben Sie, was werden wir erleben in den nächsten 10, 15 Jahren? Welches Szenario?

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Grundsätzlich ist es ja immer ein Blick in die Glaskugel und sie fragen „Was glauben Sie?“ Also mit Glaubenssätzen, damit können wir Wissenschaftler*innen ja immer schlecht umgehen. Aber wenn wir jetzt in die Zukunft schauen und uns die Trends anschauen, ist schon ganz zentral die Frage danach, wie wird der Mensch mit der Technik zusammenarbeiten. Und es gibt da eindeutige, bipolare Modelle, sozusagen, wie sie es gerade skizziert haben. Der Mensch sagt der Technik, was sie zu tun hat, oder die Technik sagt dem Menschen, was er zu tun hat. Und wir haben in unserer Forschung zeigen können, dass es am effizientesten ist, wenn beide in eine Win-Win-Situation gestellt werden. Also wenn die Schwächen des Menschen durch die Technik ausgeglichen werden. Und wenn die Schwächen der Technik, die es ja auch gibt, durch den Menschen ausgeglichen und sozusagen sich Teams zusammen formieren, Mensch Technik-Teams, die dann insgesamt effizienter und auch motivierter miteinander umgehen. Also gerade die Diskussion, die damit auch angesteuert wird? Wie wird der Mensch durch Technik ersetzt oder braucht es die Technik überhaupt? Es reicht doch der Mensch. Da sind wir eigentlich schon einen Schritt weiter und schauen uns an, wie kann das Zusammenwirken gut gestaltet werden. Und da braucht es in der Tat der Blick darauf. Was sind die Schwächen des jeweils anderen? Und wie können die gut kompensiert werden? Und das zeigt sich aber auch in Reallaboren, wenn gerade belastende Arbeit, das hatten sie angesprochen, durch Technik schon übernommen werden kann. Das entlastet den Menschen und das ist auch das Ziel, wo wir hingehen möchten in der Gestaltung der Arbeitswelt und der Arbeitsbedingungen durch digitale Technologien, dass sie insgesamt zu einer Entlastung des Menschen beitragen und die Arbeitsbedingungen insgesamt verbessern.

Michael Weber-Wernz:

Kennengelernt haben wir uns ja vor einigen Monaten in einem Projekt. Das nennt sich KARAT: Künstliche Intelligenz für gesunde

Arbeit in Fahrberufen – Arbeitsbelastung und Sicherheit im Verkehr und Transport. Worum geht es da eigentlich genau? Und welche Kenntnisse können Sie uns darüber erzählen?

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Genau, das Projekt KARAT, das ist in diesem Jahr am 1.1. losgegangen und wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gefördert noch bis Ende 2023. Und in dem Projekt Karat geht es um den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) an einem konkreten Beispiel und da stehen die Fahrberufe, also insbesondere die Berufskraftfahrende auf dem Lkw, Busfahren, Busfahrerinnen, Lokführerinnen und Lokführer und deren Arbeitsrealität im Vordergrund. Und in dem Projekt KARAT geht es jetzt darum, prototypisch KI-Anwendung zu entwickeln und auch in der betrieblichen Praxis zu erproben, dass die Arbeitssituation der Fahrberufe verbessert wird. Das ist erst einmal ein ganz wichtiges Unterfangen, weil wir haben in Deutschland über 1 Millionen Beschäftigte in den Fahrberufen, also es sind ganz wesentlicher Bereich der Arbeitswelt und da sind insbesondere die Beschäftigten vor große Herausforderungen gestellt und haben aber auch schon sehr viel mit Digitalisierung zu tun.

Also wenn es um die sehr verbreitete Nutzung von Navigationssystem geht. Es geht um den Einsatz von Planungssoftware, Ziel- und Routenmanagement. Und da ist die Frage diese Systeme, die wir bislang haben, dieses Ziel in der Regel darauf ab, möglichst effiziente und auch dynamische Prozesse zu etablieren und gleichzeitig beobachten wir aber auch in diesem Feld, dass die Fahrenden selbst über noch nicht ganz gute Arbeitsbedingungen berichten.

Also Fahrende berichte über gesundheitliche Probleme, hohe Konzentrationsanforderungen. Die haben bürokratische Einschränkungen und die Work-Life-Balance wird als mangelhaft wahrgenommen. Und insbesondere, wenn wir uns die Verkehrssituation anschauen, mit Blick auf Verkehrsdichte,

Straßenqualität und die Witterung, dann sind die Arbeitsbedingungen sehr, sehr problematisch und wir richten jetzt in dem Projekt KARAT insbesondere den Blick auf den Humanfactor, also insbesondere die Fahrenden, in diesen verschiedenen Berufen, rücken deren Arbeitsbelastung und den Stress in den Vordergrund und wollen eben die Arbeitsbedingungen, die sie haben, gesucht, motivierend und sicherer gestalten durch den Einsatz von Künstlichen Intelligenz-Anwendungen. Da schauen wir uns an, wie wir insbesondere moderierend eingreifen können auf den vorherrschenden Zeitdruck, der einerseits durch Einhaltung von Lenk- und Ruhezeiten entsteht, aber auch andererseits durch die Einhaltung von straffen Zeitplänen, die vorgegeben sind, unregelmäßigen Arbeitszeiten, Nachtschichten, Überstunden, Schlafentzug. All diese Faktoren erhöhen eben die psychische und auch das physische Stresslevel. Und dann klagt diese Berufsgruppe ja häufig noch über soziale Isolation und Mangel an persönlichen Kommunikationsmöglichkeiten, die insgesamt ja entlastend auch wirken könnten, aber eben nicht gegeben sind.

Und da setzten wir in dem Projekt KARAT eben an und suchen Möglichkeiten durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz, dass konkrete Anwendungen, Maßnahmen für die betrieblichen Praxis übersetzt werden können.

Wir stehen dabei noch relativ am Anfang. Wie gesagt das Projekt ist am 01.01.2021 losgegangen. Wir befinden uns gerade in einer Phase, um noch besser zu verstehen können, insbesondere, was macht die berufliche Situation von Berufskraftfahrenden, auch von den Lokführenden aus und sind gerade dabei, eine KI-Anwendung zu programmieren, wo es darum geht, verschiedene Daten zu matchen: Wetterdaten, Staudaten, Unfalldaten, um herauszufinden, an welchen Stellen sind besondere Gefahrensituation? Und welchen Einflussfaktor hat der Mensch, spielt der Mensch?

Um an der Stelle dann ansetzen zu können, mit den Daten, die wir jetzt im weiteren Verlauf dieses Jahres erheben, zu sehen in der Kombination aus technischer

Unterstützung und sowieso Arbeitsbelastung in dem Feld. Wie kann die KI-Anwendung so programmiert werden, dass da die Bedingungen auf der einen Seite besser gestaltet werden und dass dadurch beispielsweise auch das Unfallrisiko nach unten gehen kann.

Michael Weber-Wernz:

Ja, das ist ein sehr interessanter Ansatz. Ich finde das auch ungeheuer spannend, zumal wir ja in der Branche schon seit vielen Jahrzehnten über das Thema Arbeit und Arbeitsbelastung, gerade in einem Fahrberufen, sprechen. Ich beginne jetzt meinen Satz nicht mit, „Glauben sie...“, sondern „Können Sie sich vorstellen...“ Können Sie sich vorstellen, dass aus so einem arbeitsorganisatorischen Umswitchen von dem klassischen Fahrberuf in Mischarbeitstätigkeiten – Das hat jetzt weniger mit künstlicher Intelligenz zu tun – und den Versuchen, damit also auch Arbeit zu entlassen, sondern mit einem ganz klaren arbeitsorganisatorischen Mittel über Arbeitswechsel, sei es nun innerhalb von mehreren Wochen oder Monaten, dazu beitragen zu können, dass sich die Tätigkeiten im Fahrdienst tatsächlich eine Entlastung oder einer nicht zu großen Belastung, wie wir sie jetzt hier oftmals Abend, auch in puncto Arbeitsverdichtung zuführen lassen könnten.

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Es ist ein interessanter Ansatz, den wir auch schon in anderen Bereichen beobachten, beispielsweise in Produktionsbetrieben. Da wird es Jobrotation genannt. Da geht es dann darum, dass man eben Arbeitstätigkeiten für eine gewisse Zeit ausübt und diese Tätigkeiten dann wechselt, auch um ein umfassenderes Bild darüber zu erhalten, wie die einzelnen Tätigkeiten zusammenwirken.

Für die Fahrberuf und deren Stresslevel könnte das sicherlich eine Entlastung darstellen, einfach aus dieser permanenten Belastung heraus zu kommen, teilweise als sechs Tage die Woche in der Führerkabine zu sitzen, aber es ändert erstmal nichts an der Tatsache, dass die Belastung in den Fahrberufen selbst ja immer noch gegeben ist. Das heißt, an der Stelle müsste man auch

ansetzen und man müsste versuchen, eine Verbesserung einzustellen. Denn sonst hätte diese Konstellation ja fast so eine Annahme, dass man sagen würde: Okay, da gibt es eine stressige Situation im Fahrberuf ansich. Dann hat man so eine entlastende Phase ein Monat, drei Monate lang wieder woanders und dann hat man genug Kraft gesammelt um wieder fahren zu können. Man möchte ja vermeiden, dass man da diese Spitzen hat, sozusagen, sondern das egal welchen Job ausübt, dass er nicht über dem Maße belastend auf den Mensch einwirkt. Trotzdem denke ich, dass es zielführend wäre, die Arbeitsrealität, den Arbeitsalltag von Fahrberufen, sich anzusehen und arbeitsorganisatorische Schritte zu übernehmen. Denn wir sehen es ja auch gerade jetzt. Wir haben Fachkräftemangel. Die wenigsten wollen, wie es ja vor einiger Zeit noch der Fall gewesen ist, wochenlang unterwegs sein, um Güter von A nach B zu bringen.

Sondern auch da zeigt sich schon, dass Menschen am Anspruch haben, abends zu Hause sein zu wollen und auch nicht erst um 21 Uhr, sondern auch zu Zeiten, zu denen man dann noch einkaufen gehen könnte. Also so eine Art nine-to-five wird es nicht werden, aber doch humanere Arbeitssituationen zu schaffen. Und das kann man sicherlich mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen unterstützen. Das gibt es ja auch jetzt schon, dass man beispielsweise eben nicht von München nach Hamburg fährt, sondern man trifft sich in der Mitte. Mit allen Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, die es dann trotzdem noch gibt und geben kann und alle fahren dann wieder in ihre Heimatstädte sozusagen zurück und haben halt nur die halbe Strecke zu erledigen.

Aber grundsätzlich würde ich sagen, es ist ein interessanter Ansatz, der aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass man in der Fahrsituation trotzdem die Augen aufhalten muss. Und auch da, um nochmal an ihre vorherige Frage anzuknüpfen, muss man schauen kann, wie kann die Technik geht zu weit unterstützen, dass wir da eine Win-win-Situation haben, aus dem

Zusammenwirken von Mensch und Technik.

Michael Weber-Wernz:

Eine der großen Herausforderungen, wenn Digitalisierung reden und die Dynamik der Einführungsprozess von digitalen Dinge in unserem Unternehmen und in der Wirtschaft insgesamt betrachten, ist ja die Beschäftigten mitzunehmen. Also sie davon zu überzeugen, dass das kein Teufelszeug ist, sondern das ist im Grunde genommen dazu führen kann, wenn sie bereit sind, mitzugestalten, in welcher Form auch immer, dass ihre Arbeit tatsächlich bereichert wird, entlastet wird. Dass sie möglicherweise auch mehr an Qualifikationen sich aneignen müssen, aber auch können und dürfen.

Ich stelle dabei aber immer wieder fest in Diskussionen. Ja, die Beschäftigten, die fallen so ein bisschen auseinander. Ich will das gar nicht Generationen fest machen. Oftmals sagt man ja: Na ja, die Älteren haben so Schwierigkeiten und Probleme, sich dieser digitalen Welt auch zu öffnen und wirklich dann auch das anzunehmen. Ich mach dann mal drei Fragezeichen dran, weil ich glaube aber, die Frage, die dahintersteckt, ist natürlich: Wie können wir es schaffen, die Beschäftigten mitzunehmen auf dieser Reise, auf diesem Weg in die digitale Welt? Und was erwarten die Beschäftigten eigentlich? Wie können wir auch mit Widerständen umgehen, wenn sie dann auftauchen? Was haben Sie da so für Ideen und Vorschläge?

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Wichtig ist grundsätzlich, dass die Mitarbeiter*innen überhaupt in den Digitalisierungsprozessen berücksichtigt werden. Also, dass der Fokus nicht auf den technischen Prozess allein gelegt wird. Und da wird da ein Gerät/Blech mit einem Kabel dran aufgestellt, sondern dass die Menschen berücksichtigt werden.

Wir hatten genau in diesem Prozess, und sie haben es gerade schon gesagt. Wichtig ist auch, dass die Menschen mitgenommen werden. Die wenigsten von uns mögen, dass wir etwas vorgesetzt bekommen und wir

werden nicht gefragt, was sie davon halten, sondern zu schauen, dass wir auch mit den Mitarbeitenden sprechen.

Da ist es nachvollziehbar, dass Widerstände auftreten. Denn Digitalisierung und überhaupt Veränderungen im Arbeitskontext können Unsicherheiten und Fragen der Beschäftigten hervorrufen. Es kann ja sogar bis zur Angst vor dem Jobverlust reichen. Mache ich mich damit obsolet, wenn ich das jetzt nutze? Und es ist wichtig, die Menschen, die die Technik nutzen sollen, eben zu berücksichtigen, da sie sonst teilweise ja den Erfolg des gesamten Digitalisierungsprozesses gefährden. Also da Sie sich die Investition manchmal gerade sparen.

Dann ist die Frage: Was ist die Perspektive der Beschäftigten? Die fragen sich ja, wenn da etwas Neues eingeführt werden soll, was bedeutet das für sie selbst? Und was bringt mir das? Also wie hoch ist eigentlich der persönliche Nutzen aus der neuen Technologie, sag ich mal, die genutzt werden soll? Und je höher der Beitrag zu einer besseren eigenen Leistung eingeschätzt wird und je einfache auch die Nutzung erscheint, desto höher wird auch die Akzeptanz gegenüber diesen Technologien sein.

Aus der Wissenschaft wissen wir es braucht gewisse Merkmale, die berücksichtigt werden. Es ist der relative Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Erprobbarkeit und Beobachtbarkeit.

Also beim relativen Vorteil geht es darum, dass sich die Beschäftigten fragen, wenn ich jetzt eine neue Technologie nutzen oder diesen neuen Prozess mit durchführen soll, inwieweit verbessere ich damit den gegebenen Prozess? Und wenn ich da keinen Vorteil sehe, ist der Widerstand natürlich groß. Also es muss dieser Vorteil deutlich werden.

Dann ist die Frage nach der Kompatibilität oder Vergleichbarkeit. Inwieweit läuft dieser neue Prozess mit den anderen zusammen und was für verbessert sich dadurch?

Also man hat es ja manchmal in der

betrieblichen Praxis. Da wird dann der Technologie eingeführt, aber das auf Papier machen wir nach wie vor weiter. Ja, da rufen Sie natürlich Widerstände hervor, weil da haben Sie doppelte Arbeit und im Endeffekt wird da auch gar nichts ersetzt, was man vorher auf Papier gemacht hat.

Dann ist die Frage nach der Komplexität. Wie schwer ist es für die Mitarbeitenden, diese neue Technologie überhaupt zu nutzen? Und da ist natürlich ...liegt auf der Hand, dass es hilfreich ist, die so einfach wie möglich zu gestalten, um aber auch erstmal Erfahrung mit diesem neuen Technicaldevices zu ermöglichen. Es ist auch hilfreich, die Erprobbarkeit zu gewährleisten. Also dass man geschützte Räume hat, wo man einfach mal diese neuen Dinge ausprobieren kann, ohne dass damit gleich der Prozess im Unternehmen ins Stocken gerät, sondern man sich einfach mal damit auseinandersetzen kann. Ja, das ist relativ wichtig.

Und dann ist da noch die Beobachtbarkeit für die Beschäftigten wichtig. Also inwieweit lassen sich damit überhaupt Verbesserung realisieren? Was verändert sich da ganz konkret im Arbeitsalltag der Beschäftigten und neben diesen Dingen, die wichtig sind, zu beantworten... Fragen, die wichtig sind, zu beantworten für die Mitarbeitenden, muss man natürlich auch noch schauen: Was ist eigentlich die Rolle der Entscheider*innen und auch der Meinungsführer*innen in dem Unternehmen? Das ist auch noch mit zu berücksichtigen.

Denn gerade für einen erfolgreichen Umgang mit Digitalisierungsprozessen oder mit neuen digital Technologien ist es wichtig, dass man sich auch ja das Verhalten, das handelnde Entscheidungsträgerinnen/ -träger anschaut bezüglich Kommunikation, Information, weil sich das natürlich ganz unmittelbar aus die Akzeptanz der Beschäftigten ansich auswirkt. Also da braucht es auch noch mal eine gesonderte Berücksichtigung.

Grundsätzlich können auch Unternehmen

erst mal zwei Fragen stellen: Warum wollen wir eigentlich Digitalisierung, digitalisieren im Unternehmen? Was soll getan werden? Und warum? Und wie arbeitet das Management mit den Beschäftigten in der Sache zusammen? Wie werden die Beschäftigten im Digitalisierungsprozess berücksichtigt?

Die erste Frage muss beantwortet werden und wird natürlich beantwortet in der Geschäftsführungsetage. Warum holen wir das überhaupt tun haben? Es ist wichtig, die Entscheidung auch zu kommunizieren. Gleichzeitig braucht es aber die Einbindung der Mitarbeitenden selbst.

Also die Frage danach: Wie können die Beschäftigten in den Digitalisierungsprozess eingebunden werden? Denn da steckt auch sehr, sehr viel Wissen. Wenn man die Beschäftigten wo stocken die Prozesse? Wo entstehen täglich Verzögerungen? Welche Prozesse sind ineffizient? Dann erhält man in der Regel relativ gute und konkrete Aussagen. Manchmal sind es nur ganz kleine Maßnahmen, die man verändern kann und dann laufende Prozesse schon effizienter. Und da ist es zentral eben auch Bottom up, von der Basis an sich, Ideen zu holen für Veränderungen und auch für Digitalisierungsprozesse. Und da braucht es ein partizipatives Design. Wenn Sie jetzt nach konkreten Maßnahmen fragen, was man Unternehmen mitgeben kann, um den Digitalisierungsprozess möglichst erfolgreich zu gestalten, also auch die Mitarbeitenden, die Beschäftigten mitzunehmen.

Es ist wichtig, dass die Beschäftigten schon frühzeitig eingebunden werden, auch gerne schon in die Entwicklung eines neuen digitalisierten Prozesses und dann auch bei der Einführung dieses Prozesses. Also was man da eben geschützte Räume beispielsweise schafft, um die Dinge erst mal frei zu erproben, Fehler machen zu können, sich mit anderen auszutauschen, dass es funktioniert.

Dann braucht es die Rolle der Führungskräfte, also Entscheidungsträger*innen und auch der Meinungsführenden.

Das kann noch mal unabhängig von der formale Struktur sein. Das bezieht sich auf informelle Führende in den Organisationen, in den Teams, die man ganz sensibel auch handhaben muss, dass sie auch die Mitwirkung der Beschäftigten fördern. Dann braucht es selbstverständlich Schulungen, dass darüber informiert wird, was passiert da jetzt. Was bedeutet das für die Beschäftigten? Wie gehen Sie mit dieser neuen Technologie um? Wie wird die Arbeitsalltag eingesetzt? Und dann braucht es eben geschützte Räume zur Erprobung Und man kann es gar nicht oft genug sagen: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.

Nichts ist schlimmer, als wenn etwas ungesagt bleibt. Und die Dinge verselbständigen sich dann über Gerüchte im Unternehmen des können sie dann ganz schlecht wieder einfangen. Also es ist wichtig, von Anfang an gut nachvollziehbar und transparent zu kommunizieren. Und da eben auch die Beschäftigten mitzuberücksichtigen in der Perspektive. Es geht eben meist nicht nur um Technik, die dann eine Veränderung macht, sondern es braucht eben die Menschen, die die Technik nutzen.

Michael Weber-Wernz:

Ich merke an ihrer Antwort: Das ist etwas, was sie mit Leidenschaft auch vertreten. Ich vermute mal, dass hängt mit Ihrer Funktion als Prorektorin für digitale Transformation Ihrer eigenen Hochschule zusammen. Lassen Sie uns vielleicht abschließend noch mal ein Thema kurz ansprechen, was in den letzten, sag ich mal, anderthalb Jahren sicherlich auch Corona-bedingt, doch massiv nach oben gespült worden ist, dieses Thema „Mobiles Arbeiten“ und etwas zu tun, was wir beide jetzt hier auch machen. Wir diskutieren hier bei einer Entfernung von 400 Kilometern und machen einen Podcast. Und das sind ja alles solche Dinge, die es in dieser Größenordnung, sag ich mal, bis Ende 2019 gar nicht gegeben hat.

Und mich würde einfach mal interessieren: Wie schätzen Sie die Entwicklung ein? Also mobiles Arbeiten, digitale

Kommunikation auf der einen Seite vs. Präsenzkultur? Beides hat, denke ich ja, nun Vorteile und Nachteile. Wie würden Sie da so die Arbeitslandschaft im Jahre 2030 sehen? Was machen wir eigentlich noch Präsenz auch vielleicht, in welchem Arbeitsbereichen? Und wo werden wir eher tatsächlich in eine mobile Kommunikation, möglicherweise sogar überwiegend eintreten?

Prof. Dr. Caroline Ruiner:

Das ist etwas, der Blick in die Glaskugel, aber wir haben ja die Erfahrung aus den letzten eineinhalb Jahren Pandemie, dass ja doch relativ viel im Arbeitsalltag auch digital über die Entfernung hinweg funktionieren kann. Das wussten wir auch schon vorher. Auch vorher gab es schon die Telearbeit und das Homeoffice, aber es wurde eben nicht so extensiv genutzt, wie es jetzt in der Pandemie der Fall war. Und viele andere Beschäftigtengruppen haben jetzt auch die Erfahrung gemacht, dass es uns zu Hause arbeiten können, was vorher nicht möglich. Und das macht eigentlich einen großen Unterschied, wenn es darum geht, sich anzuschauen, wie die Arbeitswelt in der Perspektive, also in der nahen und mittleren Zukunft gestaltet werden wird.

Ich würde schon davon ausgehen, dass wir mehr mobil, also von unterwegs auch arbeiten. Dass das auch eine konkrete Erwartung ist, die die Beschäftigten auch an Organisationen, an Arbeitgeber haben, die für die Organisation von Unternehmen auch wichtig ist nach außen transparent zu kommunizieren.

Was ist möglich an mobilem Arbeiten und was nicht? Weil Sie die damit auf dem Arbeitsmarkt auch gewisse Bewerber* innen attrahieren können, sich für das Unternehmen zu interessieren. Und da ist es so, dass die Frage ist: Was kann alles von der Entfernung aus geleistet werden und wir haben jetzt in der Pandemie gelernt, dass es eigentlich schon ein guter, fundierter Anteil der täglichen Arbeit die werden kann. Es ist aber auch so, dass das ein oder andere fehlt an persönlichen Intaktionen, auch an vielleicht Innovation und einfach an ungerichteten Begegnung, die man normalerweise auf dem Flur, in der

Kaffeeküche, wo man mit Menschen zusammen kommt und plötzlich entsteht da eine Idee, und dann arbeitet man an Dingen zusammen, auf die man vorher vielleicht nicht gekommen wäre und gerade des ungerichteten Begegnungen. Das hat stark gefehlt.

Insofern würde ich davon ausgehen, dass es durchaus einen Anteil geben wird, dass man sich im Präsenz in einem Büro treffen wird und auch auf Tagungen treffen wird. Denn da stellt sich die Situation der ähnlich dar. Dann geht man sich noch einen Kaffee holen und dann trifft man jemanden, und auch da entstehen einfach etwas diese ungerichteten Begegnung, neue Ideen und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Und trotzdem ist es so, dass man natürlich aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten schauen muss. Ist für einen 15-minütigen Vortrag manchmal die Reise um die halbe Welt überhaupt erforderlich? Oder kann man sich diese Flugreise beispielsweise auch sparen? Und wir haben auch gesehen es gibt gute digitale Formate und auch hybride Formate, die das durchaus auch kompensieren können und gegebenenfalls auch die Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt noch einmal stärken können.

Wovon ich eben ausgehen würde, auch da: Es ist kein Entweder-oder, entweder digital oder Präsenz, sondern ist wird auf, davon würde ich ausgehen, hybride Formate hinauslaufen, es wird auf Wechselmodelle hinauslaufen, dass man gewisse Tage mobil arbeitet, aber durchaus auch eine gewisse Zeit in Präsenz im Büro sein wird oder auf Tagungen oder wo auch immer, um anderen Menschen persönlich zu treffen. Und auch, das ist jetzt im Kommen, dass man eben Tagungen, Veranstaltungen, Sitzungen abhält, die teilweise in Präsenz sind und man eben die Menschen, die da noch verantwortlich sind und mit zu tun haben, dass man die digital hinzuschaltet. Und das steht, die Güte dieser hybriden Formate stehen und fallen mit der technischen Ausstattung.
Es ist einfach wichtig, dass alle gut gehört werden, dass alle gut gesehen werden, dass da nicht jemand vergessen wird. Nicht

gesehen wird, nicht gehört wird und das wird derzeit auch ausgebaut. Und insofern würde ich daraufsetzen, dass da eine größere Flexibilität im Kommen sein wird und man sich für verschiedenste Formate entscheiden kann, finden die dann für eine Person in Präsenz oder dann doch digital zugeschaltet statt.

Michael Weber-Wernz:

Frau Ruiner, vielen herzlichen Dank für das Gespräch. Das war sehr interessant, würde ich gerne noch fortführen. Aber Sie wissen ja, auch wenn man es mobil macht. Diese Formate haben irgendwann auch ihre Zeit erschöpft. Das ist jetzt leider so.

Ich freue mich auf jeden Fall im Beirat von ihrem Projekt KARAT da auch weiterhin beobachten zu können, wie dieses Projekt läuft mit der künstlichen Intelligenz, um mal zu schauen, wie wir die Fahrberufe da auch tatsächlich in Zukunft ein wenig entlasten können. Vor allem die Menschen, die dort tätigen sind, entlasten könnten. Mal fernab von jeglichem Thema „Autonomes Fahren“ ja, das ist so ja noch etwas ganz anderes. Das wollen wir aber jetzt nicht mehr diskutieren.

Also vielen herzlichen Dank für Ihre Zeit und für das interessante Gespräch.

Ja, liebe Podcast-Zuhörerinnen und Zuhörer, das war unser Gespräch mit Frau Prof. Dr. Ruiner zum Thema „Die Arbeitswelt in den 2020er-Jahren“. Herzlichen Dank, dass Sie diesem Podcast lauschen und ich möchte Sie abschließend noch einmal daran erinnern: 26. bis 28. Oktober 2021, 10. VDV Personalkongress „Den Wandel gestalten“ Ich freue mich Sie, dort alle kennenzulernen. Bis dahin: Machen Sie es gut. Vielen Dank und Tschüss!

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter podcast@vdv-akademie.de erreichbar.