

## Vorwort

Noch vor wenigen Jahren ist die Zukunft der Arbeit in Deutschland insbesondere durch die so genannte „Standortdebatte“ geprägt gewesen. Hierbei standen vor allem der Kostenwettbewerb sowie die Gestaltung und Umsetzung von regulatorischen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Diese Debatte kulminierte in der kontroversen Auseinandersetzung um die „Agenda 2010“. Zunehmend ist die Entwicklung der Arbeit aber auch von strukturellen Umbrüchen betroffen, die weit über den Fokus dieser Auseinandersetzung hinausreichen. Stichworte wie „Digitalisierung“, „Flexibilisierung“ oder „Wissensarbeit“ zeigen dies auf der einen Seite und liefern Hinweise auf eine Veränderung von Grundstrukturen der Arbeit. Auf der anderen Seite sind wir mit vielfältigen sozialen Umbrüchen konfrontiert. Der demografische Wandel oder die Veränderung von Lebensentwürfen und Lebensformen, stellen neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit. Wo in der Vergangenheit die Frage gestellt wurde: „Leben wir, um zu arbeiten oder arbeiten wir, um zu leben?“, soll Erwerbsarbeit heute Bestandteil eines Lebensentwurfs sein, der nicht im Gegensatz zu den anderen Lebensbereichen steht.

Damit müssen sich Institutionen und Unternehmen mit einer sehr komplexen Herausforderung stellen: Es gilt, den Wandel der Grundstrukturen von Arbeit so zu gestalten, dass er sowohl den genannten sozialen Umbrüchen als auch den Bedingungen eines globalisierten Wettbewerbs gerecht werden kann. Hierfür haben die Arbeits- und die Unternehmenskultur eine wesentliche Bedeutung. Beide bilden einen Rahmen für die Werte und Normen sowie das Verhalten und Handeln der Akteure in den Unternehmen und Märkten. Die Arbeitskultur umfasst hierbei die Aspekte, die das konkrete Handeln und Verhalten am Arbeitsplatz bestimmen; die Unternehmenskultur bringt zum Ausdruck, wofür das Unternehmen als Ganzes stehen will und soll.

Für die Gestaltung der veränderten Grundstrukturen von Arbeit resultiert hieraus die Aufgabe, Leistungsanforderungen sowie Entwicklungs- und Gerechtigkeitsbedürfnisse miteinander zu verbinden. Zur Bewältigung der sozialen Umbrüche heißt dies, dass die Bedingungen der Erwerbsarbeit mit veränderten Ansprüchen und Erfordernissen der Lebensführung in Einklang zu bringen sind. Dies erfordert einen Perspektivwechsel in den Unternehmen, der ohne einen kulturellen Wandel nicht möglich ist.

Dieser kulturelle Wandel steht im Mittelpunkt dieses Buchs. Er wird sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive und Erfahrung analysiert und beschrieben. Den Analysen und Beschreibungen liegt vor allem eine Erkenntnis zu Grunde: Deutschland ist ein Land mit nur geringen Vorkommen an natürlichen Rohstoffen. Der zentrale Rohstoff ist unsere Kreativität. Und diese Kreativität kann sich nicht nur auf die Entwicklung und Vermarktung von Technologien, Produkten und Dienstleistungen beschränken, sondern muss auch die optimierte Gestaltung der Arbeits- und Unternehmenskultur als wettbewerbsdifferenzierendes Merkmal einbeziehen.

Die zahlreichen in diesem Buch dargestellten Praxisberichte zeigen, dass der genannte Perspektivwechsel in vielen Unternehmen bereits Realität ist. Die geschilderten Erfahrungen zeigen aber auch, dass wir uns vor allem auf einen Lernprozess einlassen müssen, in dem sich uns viele Fragen stellen:

Wie wird und muss sich die jeweilige Arbeits- und Unternehmenskultur in den nächsten Jahren verändern? Welche Konsequenzen hat dies für die Mitarbeiter- und Unternehmensführung? Welche Konsequenzen bringt die Neu- bzw. Umgestaltung der Arbeits- und Organisationsbe-

dingungen mit sich? Welche Wege der Partizipation sind erforderlich? Wie sieht eine Personalentwicklung der Zukunft aus? Wir hoffen, dass Sie bei der Lektüre der Best Practices und wissenschaftliche Befunde angeregt werden, einen jeweils eigenen Weg zu suchen und zu finden.

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer

Kommissarischer Institutsleiter des Fraunhofer IAO und des IAT der Universität Stuttgart

Arbeitskultur 2020

Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt  
der Zukunft

Widuckel, W.; de Molina, K.; Ringlstetter, M.J.; Frey, D.  
(Hrsg.)

2015, VIII, 583 S. 100 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06091-6