

# Die digitale Arbeitswelt

## Die permanente Verfügbarkeit und ihr Preis

Tobias Kämpf, Andreas Boes, Katrin Gül

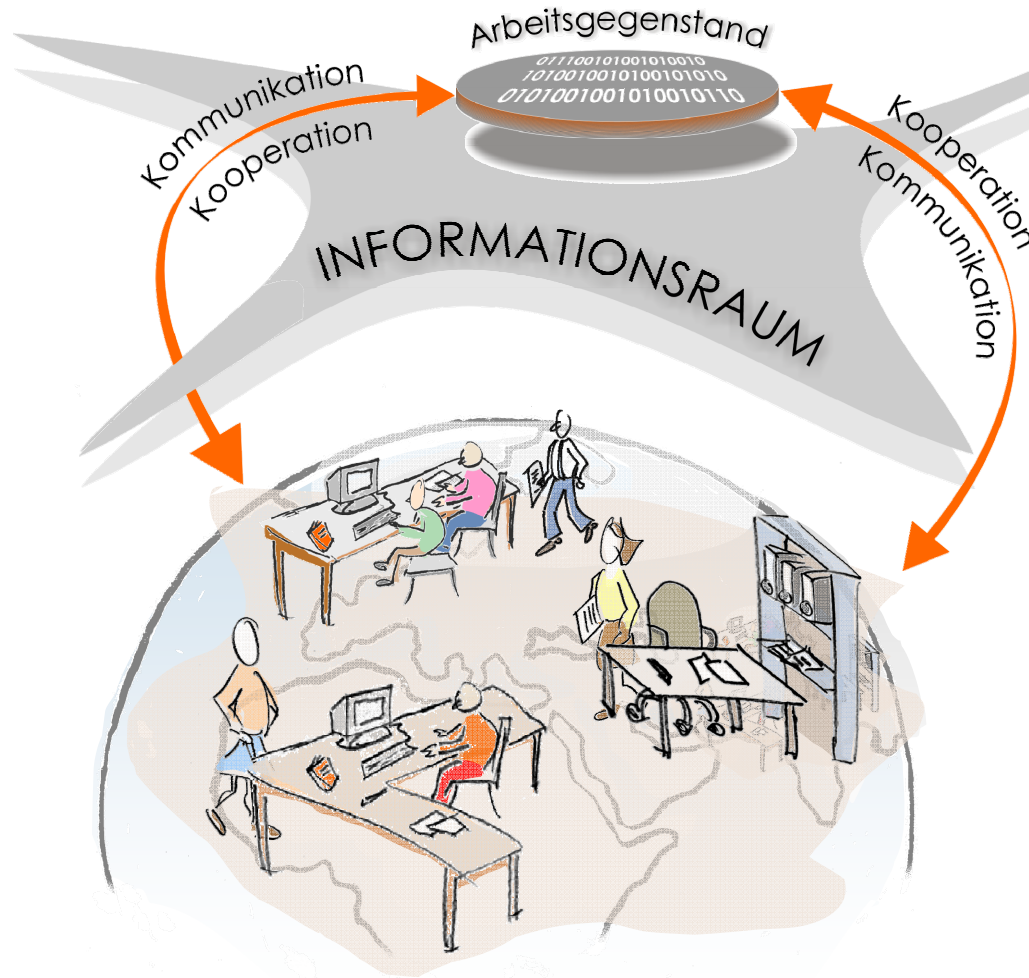
Konferenz „Wer kontrolliert das Netz? Wer schützt die Daten?“  
7. Dezember 2011, Leipzig

- Neue I&K-Technologien schaffen neuen Möglichkeiten und Chancen in der Arbeitswelt
    - Räumliche Flexibilität (z.B. „Home-Office“)
    - Neue Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten in der Arbeit
    - Reduzierung von Reisezeiten
    - Zugang zum Wissen der Welt („General Intellect“)
  - Viele nehmen aber auch neue Belastungen in ihrem Arbeitsalltag wahr ...
    - Transparenz als Bedrohung: Mit der neuen „Öffentlichkeit“ (Bultemeier 2011) in den Unternehmen wächst der Ergebnisdruck für jeden Einzelnen
    - Erwartung einer permanenten Verfügbarkeit und Erreichbarkeit
    - Work-Life-Balance: Es fällt zunehmend schwerer, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen
- Neuen Chancen stehen neue Risiken gegenüber: Was führt dazu, dass die neuen Möglichkeiten der Informatisierung in neue Belastungen umschlagen?

- Neue Belastungen in der modernen Arbeitswelt („Burn-Out“)
  - „Diwa-IT – Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (BMBF, 2007-2010)
  - Mehr als 120 Expertengespräche und Intensivinterviews in der ITK-Industrie
- „Neue Phase der Globalisierung“
  - Forschungsprojekte „Globe-Pro“ (BMBF, 2008-2012), „Offshoring“ (Hans-Böckler-Stiftung, 2007-2010), „Export IT“ (BMBF, 2005-2008)
  - ITK-Branche, Forschung & Entwicklung, Shared Services
  - Mehr als 300 Interviews an den Knoten internationaler Wertschöpfungsketten (Deutschland, Indien, USA, Osteuropa)
- Karrierechancen von Frauen
  - „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ (BMBF, 2009-2013)
  - ITK-Branche, Elektroindustrie, Finanzdienstleistungen
  - Mehr als 200 Expertengespräche und Intensivinterviews

- Die neue digitale Arbeitswelt:  
Der „Informationsraum“ als Basis
- Arbeit „ohne Grenzen“:  
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur der  
permanenten Verfügbarkeit
- Eine neue Belastungskonstellation:  
Gesundheit am seidenen Faden

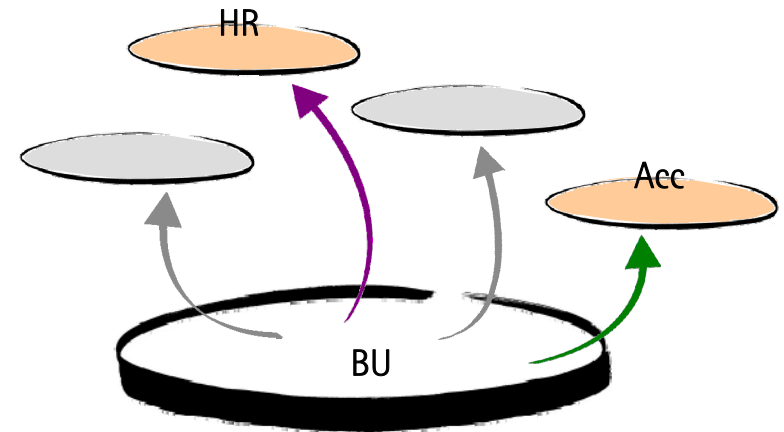
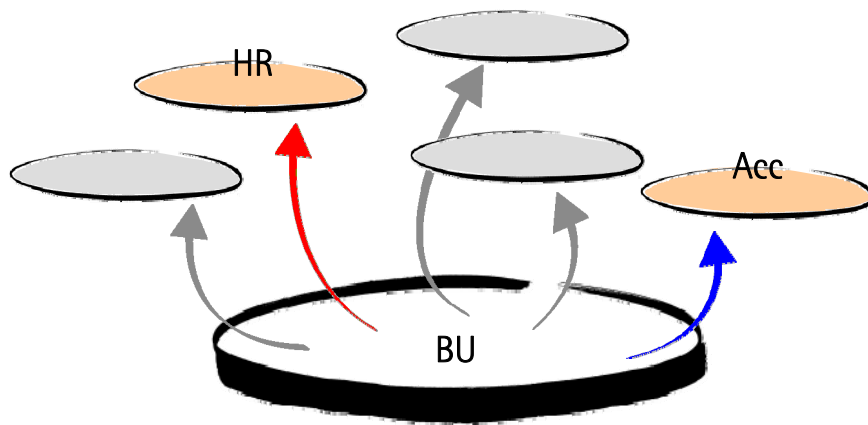
# Produktivkraftsprung: „Informationsraum“ als Basis einer digitalen Arbeitswelt



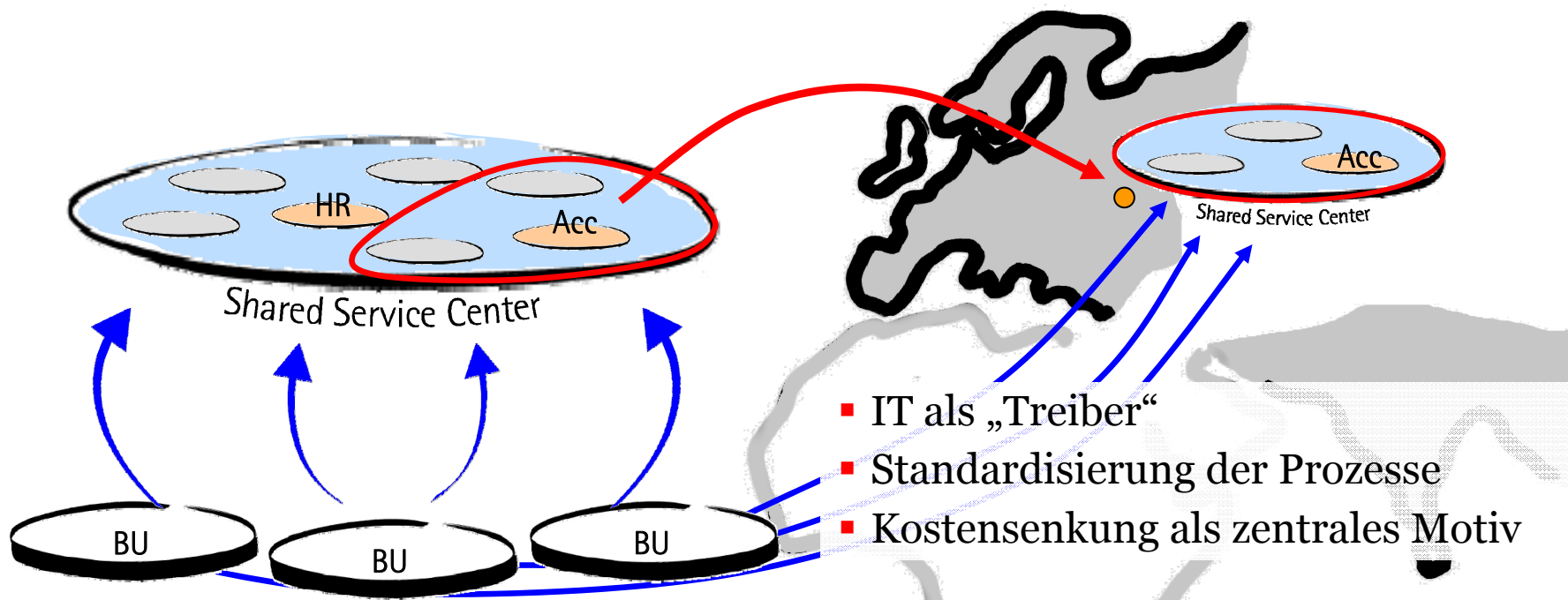
- Globaler Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**
- **Arbeit:** Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion – Arbeit ist nicht mehr an einen „Ort“ gebunden
- **Systemische Integration:** Unternehmen agieren global integriert aus einem „Guss“
  - IT-gestützte Prozessorientierung
  - Steuern über Zahlen und komplexe IT-Systeme
- **Vernetzung und Globalisierung:** Arbeit in global verteilten Wertschöpfungsketten

# Praxisbeispiel „Shared Services“

**Ausgangssituation:** Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen



Bündelung an einem Standort – Homogenisierung der Prozesse



Verlagerung von Teilen des Shared Service Center ins Ausland

# Umbruch in den Unternehmen

- **Neue Qualität der Informatisierung** von Unternehmen: „Informationsebene“ wird zum zentralen Bezugspunkt von Arbeit und Organisation
  - IT-gestützte Prozessorientierung, Steuern über Zahlen und „neuer Raum der Produktion“
  - Wandel der Kommunikation: BlackBerry-Kultur und „management-by-email“
- **Neue Phase der Globalisierung**: Auch die „Büros“ geraten in den Sog der Globalisierung
  - Arbeit in globalen Kontexten wird zum Arbeitsalltag
  - Neue Unsicherheiten und Angst vor Verlagerung („Offshoring“)
- **Standardisierung und Industrialisierung**: Grundlegende Reorganisation von Kopfarbeit mit dem Ziel die Abhängigkeit vom individuellen Beschäftigten reduzieren
  - Neue Qualität der Prozessorientierung: Standardisierung von Arbeitsinhalten und -prozessen
  - Große Bandbreite: Von traditionellen Ansätzen bis hin zu einer „Industrialisierung neuen Typs“
- **„Markt“ als neuer Kontext**: Die Widersprüche neuer Managementkonzepte treten nun deutlicher hervor
  - Mitarbeiter haben oft das Gefühl, für Ziele verantwortlich zu sein, die sie nicht erreichen können: *„Man möchte, aber man kann nicht“*
  - Ohne notwendige Ressourcen wird Arbeit häufig zu einer „mission impossible“
- **Wandel der Unternehmenskultur** und neuer Umgang mit den Beschäftigten
  - „Zahlen statt Menschen“, „Man ist nur noch eine Nummer“
  - Anerkennung und Wertschätzung geht verloren: Erfahrung von Entwertung



- Die neue digitale Arbeitswelt:  
Der „Informationsraum“ als Basis
- Arbeit „ohne Grenzen“:  
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur der  
permanenten Verfügbarkeit
- Eine neue Belastungskonstellation:  
Gesundheit am seidenen Faden

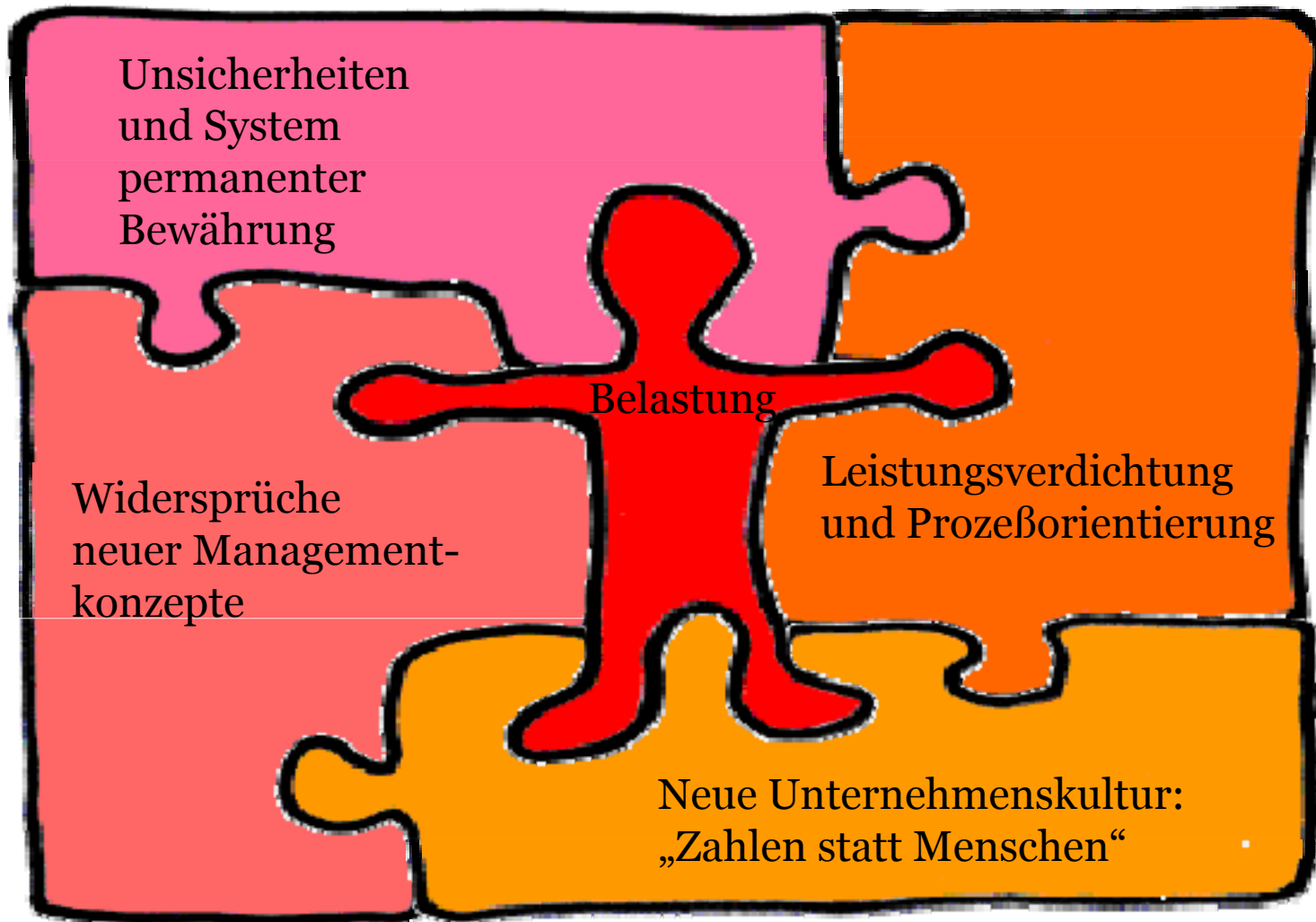
- Neuer Modus der Leistungssteuerung: „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
    - Informatorische Durchdringung: Abteilungen, Teams und Arbeitsplätze werden auf Basis von Kennzahlen vergleichbar
    - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt ... und an die Zielerreichung gebunden
    - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
  - Leistung „ohne Grenzen“ im „System permanenter Bewährung“
    - Die Beschäftigten sehen sich für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
      - Beschäftigte nehmen eine deutliche Leistungsverdichtung wahr
      - Das Tempo der Prozesse erhöht sich: Arbeit unter Zeitdruck als Normalzustand
      - Personalabbau verschärft in vielen Bereichen die Situation
    - Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder aufs Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
- Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe

- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Leistungsdruck und steigende Arbeitszeiten
  - Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang: „...das Hamsterrad hier dreht schon verdammt schnell...“
  - Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wird die Arbeitszeit immer mehr ausgeweitet
- Für die Beschäftigten wird es immer schwerer „Grenzen zu ziehen“ → Work-Life-Balance unter Druck
  - Viele Beschäftigten klagen, Arbeit und Privatleben nicht mehr gut in Einklang bringen zu können
  - Das „Abschalten“ von der Arbeit fällt zunehmend schwer, Regenerationszeiten werden weniger
  - Blackberry, Laptop & Co drohen so zum Belastungsfaktor zu werden
- Arbeit auf Kosten der Gesundheit – Beschäftigte schalten ihr eigenes „Frühwarnsystem“ aus: „...ich blende das aus, sonst könnte ich gar nicht mehr arbeiten...“

- Wer Karriere machen will, muss lange arbeiten ...
  - Hohe absolute Arbeitszeiten sind in allen Fallunternehmen die Regel
  - Unteres Management: mehr als 45h Wochenarbeitszeit
  - Mittleres und oberes Management: Wochenarbeitszeiten von mehr als 50 h bestimmen den Arbeitsalltag
- ... und flexibel sein
  - BlackBerry & Co erlauben permanente Erreichbarkeit – 24by7
  - Ab Abteilungsleiter aufwärts wird diese auch von den Führungskräften erwartet – auch am Wochenende oder in den Ferien
  - Karriere bedeutet in der Praxis die Aufgabe der eigenen Zeitsouveränität
- Karriere wird „ausschließlich“ → „*Man muss einen hohen Preis bezahlen...*“
  - Arbeit an der Grenze der Belastbarkeit als Normalzustand
  - Ausgeglichene Work-Life-Balance erscheint vielen unmöglich
- Drohende Folgen: Negativ-Selektion im Management, steigender Druck für Mitarbeiter & (Un-)Kultur permanenter Verfügbarkeit
  - Negativ-Selektion im Management: Machen die Karriere, die fachlich besonders kompetent und geeignet sind, oder nur diejenigen, die bereit sind den „Preis zu bezahlen“
  - Management in der Sandwich-Position: Führungskräfte können ihre Teams nicht mehr schützen und geben den Druck an die Mitarbeiter weiter
  - Diese hohen Anforderungen an Verfügbarkeit werden zunehmend auch von den Mitarbeitern erwartet → (Un-)Kultur permanenter Verfügbarkeit

- Die neue digitale Arbeitswelt:  
Der „Informationsraum“ als Basis
- Arbeit „ohne Grenzen“:  
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur der  
permanenten Verfügbarkeit
- Eine neue Belastungskonstellation:  
Gesundheit am seidenen Faden

# Eine neue Belastungskonstellation



- DIWA-IT: Belastungskonstellation schlägt sich deutlich in der Gesundheitssituation nieder
  - In allen untersuchten Unternehmen hat die Zahl psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen
  - In den Bereichen, in denen die „Aufschaukelungseffekte“ der Belastungskonstellation weitgehend ungebremst auf die Beschäftigten einwirken, erleben sich mehr als 50% der Befragten immer wieder an der Grenze ihrer Belastbarkeit bzw. haben diese Grenze in Form eines gesundheitlichen Zusammenbruchs schon einmal erfahren
- Besonders gefährdete Risikogruppen
  - Beschäftigte, die versuchen, arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Missstände durch ihr individuelles Engagement zu kompensieren
  - Wertorientierte Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl gegenüber ihrem Arbeitsbereich und ihren Mitarbeitern
- Dringender Handlungsbedarf – Nachhaltige Gestaltung erforderlich

- **Gesundheit als strategisches Thema ernst nehmen**  
Gesundheit ist kein „Orchideenthema“ mehr, sondern steht im Zentrum grundlegender arbeitspolitischer Fragestellungen – es lassen sich so „Räume“ öffnen, neue Zielgruppen adressieren und vielfältige politische Prozesse anstoßen.
- **Legitimation und (institutionelle) „Haltegriffe“ notwendig**  
Beschäftigte brauchen eine legitime Handlungsgrundlage, damit sie Grenzen ziehen können und ihr Interesse an gesundheitlichem Wohlbefinden aktiv behaupten können – kollektivvertragliche Regulierungen auf Befähigung der Beschäftigten orientieren.
- **Fokus → „System permanenter Bewährung“**  
Das Gefühl, dem „System permanenter Bewährung“ individuell ausgeliefert zu sein, führt zu Passivität und Handlungsunfähigkeit – hier müssen deshalb Strategien von Gewerkschaften und Betriebsräten ansetzen und solidarische Antworten entwickeln.



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf, PD Dr. Andreas Boes, Katrin Gül

ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[tobias.kaempf@isf-muenchen.de](mailto:tobias.kaempf@isf-muenchen.de)

<http://www.diwa-it.de>

<http://www.frauen-in-karriere.de>