

Die digitale Arbeitwelt

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

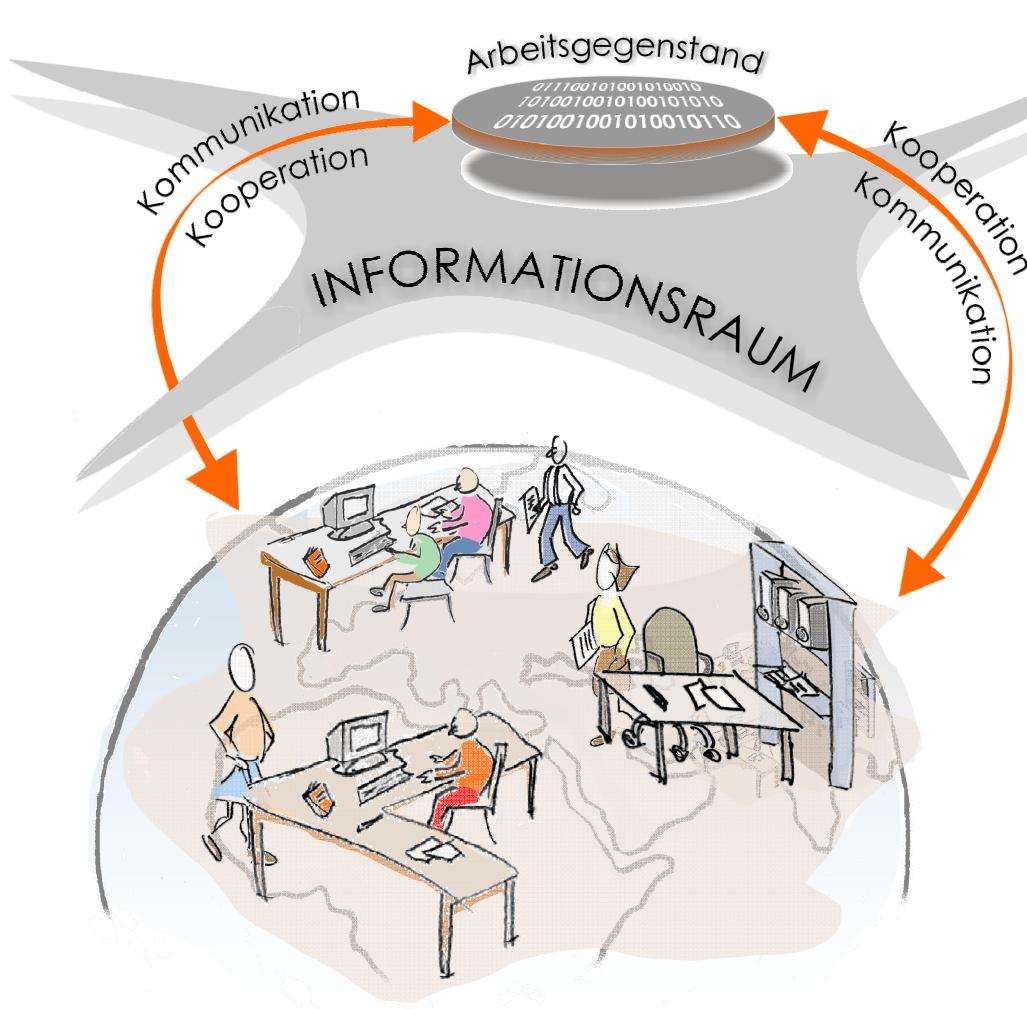
Digitale Arbeitswelt: Fluch oder Segen?

- 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

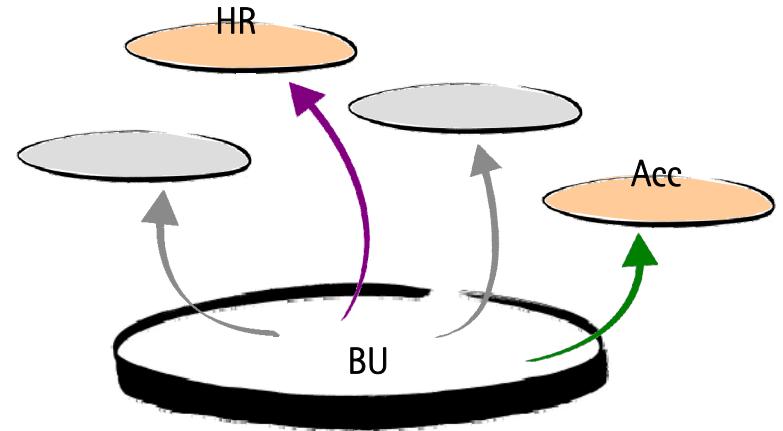
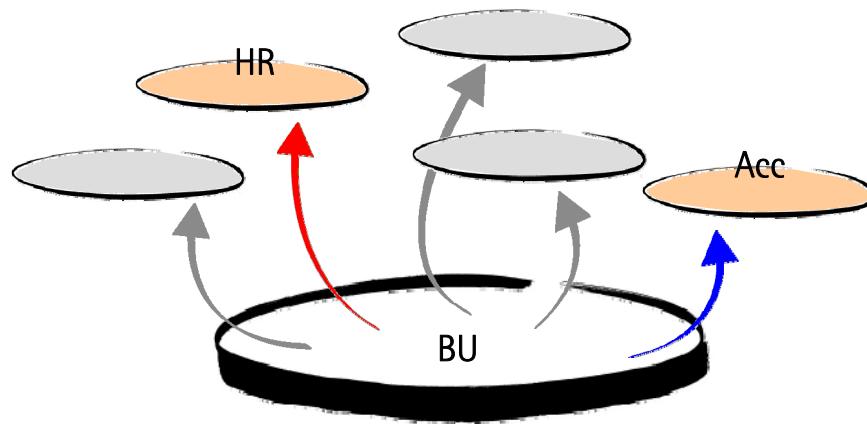
Produktivkraftsprung: „Informationsraum“ als Basis einer digitalen Arbeitswelt



- 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

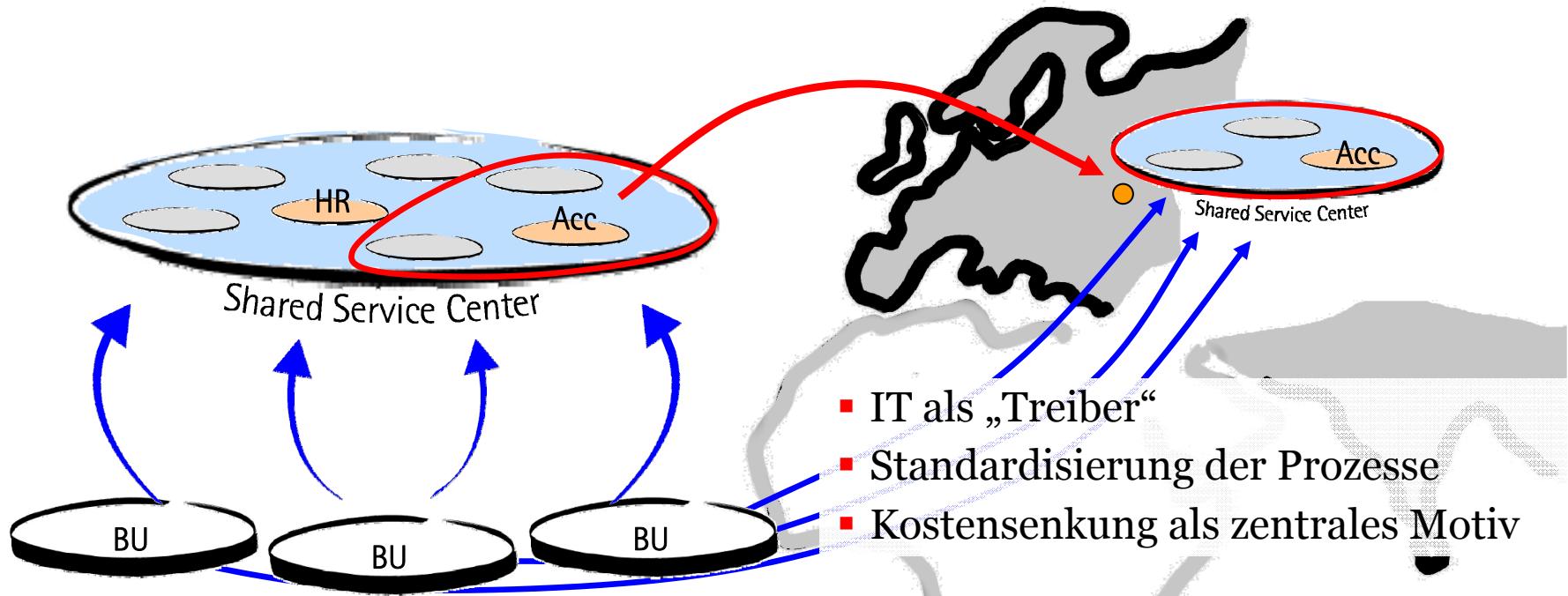
Praxisbeispiel „Shared Services“

Ausgangssituation: Business Units mit jeweiligen unterstützenden Funktionen und unterschiedlichen Prozessen



Praxisbeispiel „Shared Services“

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

Das „System permanenter Bewährung“

- 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

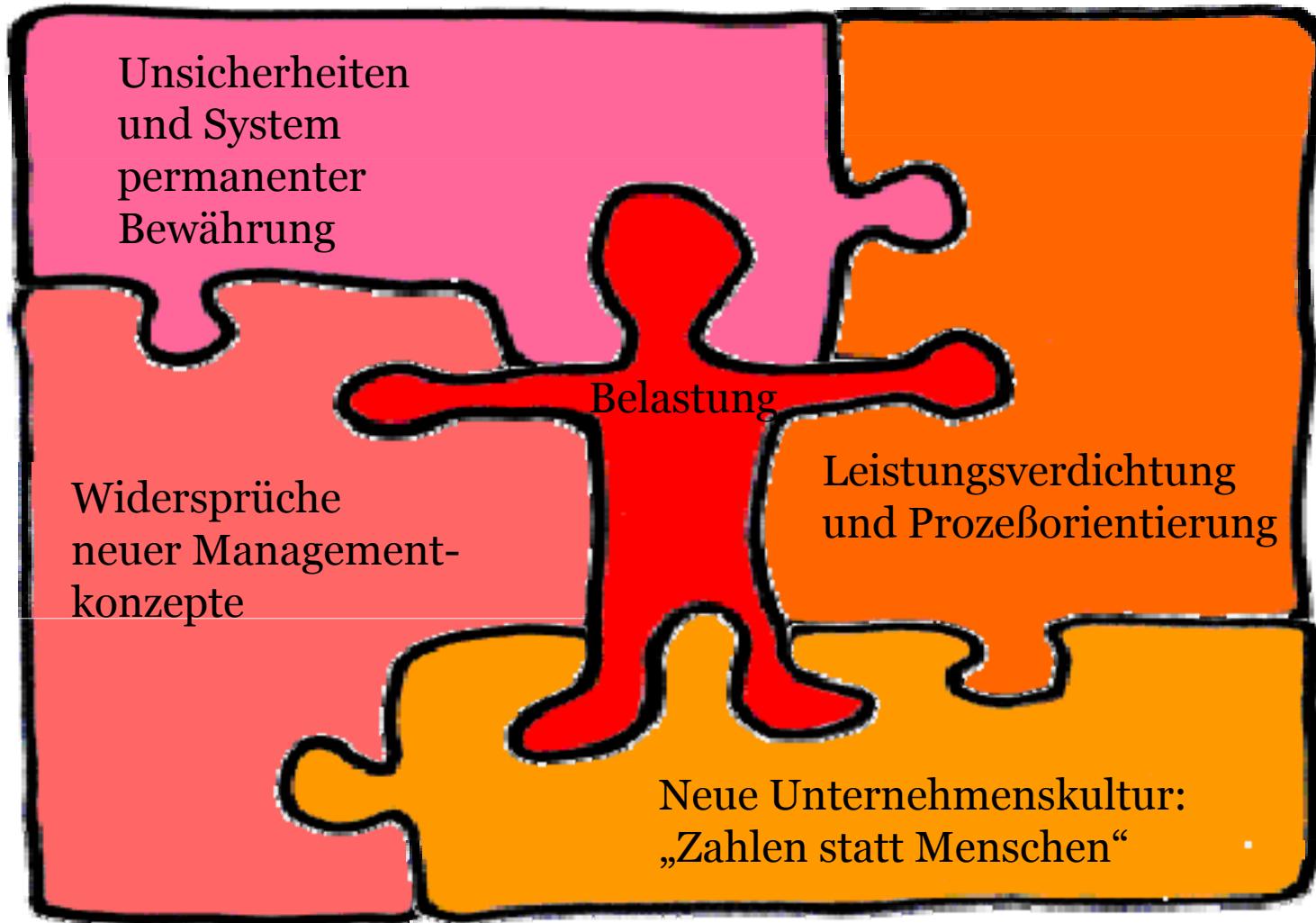
- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Leistungsdruck und steigende Arbeitszeiten
 - Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang: „...das Hamsterrad hier dreht schon verdammt schnell...“
 - Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wird die Arbeitszeit immer mehr ausgeweitet
- Für die Beschäftigten 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...“

Von der Leistungskultur zur Verfügbarkeitskultur?

- 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 Betriebräten 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

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

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