

Gutachterliche Stellungnahme

zum Fragenkatalog für die öffentliche Anhörung

am 12. Dezember 2011 zum Thema:

„Veränderungsprozesse in der digitalen Wirtschafts- und Arbeitswelt“

Univ.-Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg, Technische Universität Darmstadt



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Anmerkung: Die Gutachterin hat einen Lehrstuhl für Personalmanagement und Marketing an der Technischen Universität Darmstadt inne. Wissenschaftlich befasst sie sich insbesondere mit den Themen Arbeitswelt 2030, Work-Life-Balance von Führungskräften und Mitarbeitern sowie Innovationsmanagement. Dementsprechend wird der Fokus des Gutachtens auf dem Fragenblock II. „Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt“ liegen.

1. ***Was charakterisiert digital vernetzte Wirtschaft und Arbeit im Unterschied zu industriegesellschaftlich geprägter Wirtschaft und Arbeit, welche Trends zeichnen sich ab und welche Umstrukturierungen der Arbeitsorganisation und –abläufe mit welchen Folgen für Unternehmen, Arbeitnehmer und öffentliche Hand sind zu erwarten?***

Eine bundesweite Befragung der TU Darmstadt (Stock-Homburg/Bruder/Dormann 2010) von rund 150 Experten zeigte, dass sich die digital vernetzte Wirtschaft zukünftig insbesondere durch folgende Merkmale auszeichnen wird:

- *Rahmenbedingungen:* Als Rahmenbedingungen stehen Unternehmen einerseits einer durchschnittlich erheblich alternden Belegschaft (deutlich höheres Durchschnittsalter der Beschäftigten), verschärfter Knappheit an Fach- und Führungskräften aufgrund von Geburtenrückgängen und Fachkräfteabwanderung gegenüber. Andererseits wird sich die Schere zwischen (knappen) Fachkräften und immer weniger Anschluss fähigen Minderqualifizierten vergrößern.
- *Unternehmensebene:* Technologisierung im Bürobereich entwickelt sich in zwei Richtungen: Kurz- bis mittelfristig wird menschliche Arbeit noch verstärkt durch Technologien ersetzt werden. Standardisierungspotenziale nehmen dem Taylorismus ähnliche Formen an. Dieser Trend wird allerdings bis 2030 wieder zurück gehen aufgrund psychischer (und effizienzbezogener) Nebenwirkungen von Technologisierung und Standardisierung. Nebenwirkungen sind insbesondere Boreout, erhöhte Fluktuation und Leistungsrückgang der Mitarbeiter, die letztendlich die (durch die Standardisierung ursprünglich angestrebte) Produktivität beeinträchtigen.
- *Individuelle Ebene (Führungskräfte, Mitarbeiter):* Die Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber wird aufgrund zunehmender Austauschbarkeit von Arbeitsplätzen reduziert. Auch die persönliche Kommunikation wird mittelfristig weitgehend durch mediale Kommunikation ersetzt; langfristig wird auch dieser Trend rückläufig sein. Dennoch werden neue Kommunikationsformen (z. B. über soziale Medien wie Facebook) das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten nachhaltig verändern.

2. *Werden flexible bzw. mobile Arbeitsmöglichkeiten der digitalen Arbeitswelt im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben tendenziell als unterstützend oder als hinderlich angesehen/empfunden?*

Nach aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen haben flexible bzw. mobile Arbeitsmöglichkeiten gleichermaßen positive wie negative Auswirkungen auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben. Als *positive Auswirkungen* sind zu nennen:

- *Unternehmensebene:* Für Unternehmen ergeben sich ökonomische Vorteile durch den Wegfall von Raumkosten. Prozesse können effizienter gestaltet werden aufgrund der Möglichkeit des flexibleren (bedarfsorientierten) Zugriffs auf Mitarbeiter. Der Personaleinsatz wird verbessert, insbesondere können Leerlaufzeiten reduziert und psychische Beeinträchtigungen aufgrund von Langeweile und Unterforderung abgebaut werden. Die nachweislich ineffiziente „Anwesenheitskultur“ in Unternehmen wird durch einen Fokus auf Leistungsergebnisse ersetzt.
- *Individuelle Ebene (Beschäftigte):* Auf Seiten der Beschäftigten begünstigen flexible bzw. mobile Arbeitsmöglichkeiten laut aktueller Studien deren Leistungsfähigkeit, da Beschäftigte die Möglichkeiten haben, ihre Arbeit flexibler anzupassen. Beispielsweise können bestimmte Tätigkeiten an die individuelle Leistungskurve angepasst werden. Zudem nehmen Work-Life-Balance-Konflikte ab und Lebenszufriedenheit der Beschäftigten zu, da diese unter anderem verbesserte Möglichkeiten haben, persönlichen Verpflichtungen (z. B. der Pflege älterer Angehöriger, der Beaufsichtigung von Kindern) nachzukommen. Beides sind Faktoren, die nach empirischen Erkenntnissen die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten maßgeblich beeinflussen.

Flexible und mobile Arbeitsmöglichkeiten bringen allerdings auch potenzielle Nachteile mit sich. Diese liegen insbesondere in folgenden Bereichen:

- *Unternehmensebene:* reduzierte Möglichkeit der Kontrolle des Arbeitseinsatzes der Beschäftigten. Der Einsatz dieser Arbeitsformen setzt also eine gewisse „Vertrauenskultur“ im Unternehmen voraus. Hinzu kommen Effizienzverluste durch reduzierten Informationsaustausch zwischen im Unternehmen permanent angesiedelten und räumlich flexibel arbeitenden Beschäftigten.
- *Individuelle Ebene (Beschäftigte):* Auf individueller Ebene sind insbesondere drei Faktoren bedeutend: Erstens begünstigen flexible Arbeitsformen die Vermischung der Bereiche Arbeit und Privatleben. Aktuelle Studien zeigen allerdings, dass diese Vermischung die Work-Life-Balance, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigt. Zweitens besteht insbesondere bei räumlicher Flexibilisierung der Arbeitswelt die Gefahr der sozialen Isolation aufgrund des reduzierten persönlichen Kontaktes zwischen den Beschäftigten. Dies ist bedenklich, da soziale Kontakte zu Kollegen eine wichtige Einflussgröße der Mitarbeiterzufriedenheit und –leistung sind. Schließlich hängt die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten stark von den räumlichen Gegebenheiten der Beschäftigten ab. Diese sind insbesondere bei

Beschäftigten unterer Gehaltsgruppen vielfach nicht optimal (z. B. fehlendes Home Office), um effizient arbeiten zu können.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Vorteile flexibler bzw. mobiler Arbeitsmöglichkeiten sich nur dann realisieren lassen, wenn sie zwecks *Verlagerung* von Arbeitszeit und -ort herangezogen werden. Werden diese Maßnahmen allerdings eingeführt, um – mehr oder weniger explizit – die Arbeitszeiten der Beschäftigten zu verlängern, sind diese als negativ oder als problematisch im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben einzuordnen.

3. Welches Potenzial kann flexiblen bzw. mobilen Arbeitsmöglichkeiten zugeschrieben werden, um den Anteil von Frauen in der digitalen Arbeitswelt zu erhöhen?

Flexiblen und mobilen Arbeitsmöglichkeiten wird ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben, um den Anteil von Frauen in der digitalen Arbeitswelt zu erhöhen. Allerdings ist für deren erfolgsförderlichen Einsatz sicherzustellen, dass sowohl der Informationsfluss als auch die soziale Einbindung von flexibel und mobil arbeitenden Frauen gewährleistet ist. Aktuell gehen Unternehmen mit flexiblen und mobilen Arbeitsmöglichkeiten unterschiedlich um. Beispielsweise ist es in der IT-Branche zunehmend etabliert, flächendeckend (z. B. durch Flexibilisierung ganzer Funktionsbereiche) flexibel und mobil zu arbeiten. Diese Flexibilität wird herangezogen, um besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen und Kosten für bereitgestellte Räumlichkeiten einzusparen. In einer derart breit angelegten Arbeitsort- und -zeitflexibilisierung sind Unternehmensprozesse und -kultur darauf abgestimmt, im Wesentlichen virtuell und nur anlässlich ausgewählter Ereignisse persönlich miteinander zu kommunizieren. Derartig praktizierte Flexibilisierung und Mobilität der Arbeit kann in hohem Maße dazu beitragen, den Frauenanteil in der digitalen Arbeitswelt zu erhöhen.

In vielen Unternehmen hat Flexibilisierung und Mobilität von Arbeitsmöglichkeiten allerdings noch „Stiefkindcharakter“. Die Prozesse vieler Unternehmen basieren primär auf dem persönlichen Austausch zwischen Mitarbeitern, was wiederum die soziale Isolation flexibel und mobil arbeitender Frauen begünstigt. Hinzu kommt, dass mit der Wahrnehmung flexibler bzw. mobiler Arbeitsmöglichkeiten durch Frauen vielfach mit Einbußen in der Karriere verbunden sind, weil Schlüsselpositionen nicht an diese Frauen vergeben werden. Auch fehlen mobil arbeitenden Frauen häufig entsprechende Netzwerke im Unternehmen, um die eigene Karriereentwicklung zu forcieren.

Zusammenfassend ist zur dritten Frage zu sagen, dass flexible bzw. mobile Arbeitsmöglichkeiten unabdingbar sind, um den Anteil von Frauen in der digitalen Arbeitswelt zu erhöhen. Allerdings bedeutet dies eine bessere Integration dieser Arbeitsformen in die bestehenden Unternehmensstrukturen und eine höhere Wertschätzung dieser Tätigkeiten in der Kultur des Unternehmens, was insbesondere Karriere- und Aufstiegschancen beinhaltet.

4. Welche Aspekte und Ausprägungen der Digitalisierung sind für das Work-Life-Balance-Konzept bedeutsam?

Jüngere Studien zeigen, dass insbesondere drei Aspekte der Digitalisierung entscheidend für das Work-Life-Balance-Konzept sind:

- Digitalisierung der Arbeitswelt ermöglicht Unternehmen, nahezu jederzeit auf ihre Mitarbeiter zuzugreifen. Konstruktiv praktiziert bedeutet dies, dass besser auf die Erfordernisse des Marktes (z. B. Betreuung internationaler Kunden) eingegangen werden kann. Andererseits bedeutet dies, dass Mitarbeiter in Zeiten durch das Unternehmen kontaktiert werden, die eigentlich der persönlichen Erholung dienen. Studien zeigen, dass fehlende private Abgrenzung aufgrund permanenter digitaler Erreichbarkeit die Work-Life-Balance und somit die Gesundheit und Leistung von Mitarbeitern beeinträchtigen.
- Digitalisierung wird vielfach herangezogen, um Projekte zwischen Mitarbeitern über Ländergrenzen hinweg zu realisieren. Negativ ausgedrückt kann dies jedoch zu einer erheblichen Verlängerung bzw. auch Fragmentierung von Arbeitszeiten führen, welche beeinträchtigend für die Work-Life-Balance sind. So ermöglicht Digitalisierung früh morgendliche bzw. nächtliche Telefonkonferenzen, welche aber die persönliche Erholungszeit erheblich beeinträchtigen können.
- Digitalisierung begünstigt die Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Während in der „industriegesellschaftlich geprägten Wirtschaft und Arbeit“ eine relativ klare Abgrenzung zwischen Vorgängen, welche im beruflichen bzw. persönlichen Bereich erledigt werden, gezogen wurde, ermöglicht die Digitalisierung eine starke Vernetzung zwischen diesen Bereichen. Es erfordert also eine gewisse Kompetenz aber auch Diszipliniertheit von Vorgesetzten und Mitarbeitern, hier eine persönliche Abgrenzung zu realisieren.

5. Was sind Inhalte und Zielsetzungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen der Unternehmen in der digitalen Wirtschaft?

Work-Life-Balance-Maßnahmen in Unternehmen setzen in der Regel an zwei Ebenen an: Der Struktur einerseits und der Kultur andererseits. In verschiedenen Untersuchungen wurde gezeigt, dass eine Work-Life-Balance förderliche Kultur einer der wichtigsten Faktoren für eine funktionierende Work-Life-Balance darstellt. Diese zeichnet sich zum einen dadurch aus, dass Maßnahmen zur Vermeidung psychischer Beeinträchtigungen von Führungskräften bzw. Mitarbeitern explizit gewünscht werden. Dies bedeutet auch, dass Aktivitäten zur Förderung der Work-Life-Balance seitens des oberen Managements gefördert und mit eigener Überzeugung gelebt werden. Zum anderen drückt sich eine solche Unternehmenskultur dadurch aus, dass psychische Probleme von Führungskräften bzw. Mitarbeitern nicht als Schwäche der Betroffenen oder als Belastung für das Unternehmen interpretiert werden.

Der Großteil der Unternehmen konzentriert sich bislang allerdings ausschließlich auf strukturelle Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance. Zu diesen zählen insbesondere flexible Arbeitszeiten, eine verkürzte Arbeitswoche, Telearbeit oder Teilzeitmodelle. Als längere Auszeiten vom Beruf finden auch sogenannte Sabbaticals immer häufiger Anwendung. Weiterhin bieten viele Unternehmen mittlerweile auch Kinderbetreuung innerhalb und außerhalb der Organisation an, beispielsweise durch die Bereitstellung von Betriebskindergärten oder unterstützen berufstätige Eltern bei der Organisation der Betreuung ihrer Kinder. Des Weiteren existiert für erziehende Elternteile der Erziehungsurlaubs eine weitere Work-Life-Balance-förderliche Maßnahme. Abschließend sei die Maßnahme der Unterstützung bei der Betreuung pflegebedürftiger Familienangehöriger bzw. die Freistellung bei familiären Versorgungsleistungen angebracht. Diese Maßnahme ermöglicht es Mitarbeitern, bei einem Unfall oder einer plötzlichen Erkrankung eines Familienangehörigen kurzfristig freigestellt zu werden. Aufgrund des demographischen Wandels werden zukünftig unterstützende Angebote zur Betreuung älterer Angehöriger an Bedeutung gewinnen.

6. *Wie wirkt digitale Vernetzung potenziell auf grundlegende Bestimmungsfaktoren von Arbeit – z. B. in den Dimensionen Ort, Zeit, arbeitsteilige Organisation, vertragliche Gestaltung, rechtliche Regulierung – und welche Chancen für eine Verbesserung/Humanisierung von Arbeit eröffnen sich mit der digitalen Vernetzung und wie kann digitale Vernetzung Freiheitsgrade und Handlungsspielräume von Unternehmen und Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation beeinflussen?*

Aus der bereits in Verbindung mit Frage 1 erwähnten Befragung von Managern und wissenschaftlichen Experten ergaben sich folgende Trends, resultierend aus einer digitalen Vernetzung:

- zunehmende Verlagerung des Arbeitsplatzortes von Mitarbeitern in deren privaten Bereich,
- abnehmende Bindung von Mitarbeitern an ein bestimmtes Unternehmen aufgrund erhöhter räumlicher Distanz und verringerter sozialer Interaktion – Entwicklung hin zur „Freelancer Mentalität“, in der ein Mitarbeiter für mehrere Unternehmen gleichzeitig tätig sein wird,
- geringere Steuerbarkeit der Aktivitäten von Mitarbeitern bzw. der Kommunikation nach innen und außen aufgrund zunehmender Vernetzung von Mitarbeitern nach innen und außen sowie
- erhöhte Unsicherheit von Führungskräften aufgrund neuer erforderlicher Führungsstile.

7. *Welche Beschäftigtenbilanz ist mittel- und langfristig zu erwarten, welche neuen Beschäftigungsmöglichkeiten können durch digitale Vernetzung entstehen und wo kostet digitale Vernetzung potenziell Arbeitsplätze?*
8. *Welche Qualifizierung braucht die digitale Dienstleistungsgesellschaft und wie ist mit der zunehmenden Prekarisierung von Erwerbsformen, die auf flexibler, dienstleistungsorientierter Arbeit mit digital vernetzten Medien beruhen, von staatlicher wie von privatwirtschaftlicher Seite umzugehen?*

Qualifizierungserfordernisse werden im Umgang mit digitalen Medien gesehen. Diese begrenzen sich allerdings nicht auf deren rein technische Anwendung, auf die Kompetenz, sozial mit diesen Medien in Unternehmen interagieren zu können.

Studien zeigen, dass Mitarbeiter sich vielfach der Auswirkung, ihrer kommunizierten Inhalte über soziale Medien innerhalb und außerhalb des Unternehmens nicht bewusst sind. Die Folgen sind Reibungsverluste im Unternehmen, aber auch Schädigungen des Unternehmens (z. B. aufgrund unangemessener Kommunikation von Mitarbeitern in sozialen Medien). Die erste wichtige Qualifikation wäre also eine „mediale Sozialkompetenz“.

Erforderliche Kenntnisse werden auch im Projektmanagement gesehen. In so genannten virtuellen Teams, einer modernen Form der Teamarbeit, in welcher die Mitarbeiter regional verteilt an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, spielt die ständige Kommunikation unter den Teammitgliedern eine bedeutende Rolle. Die Fähigkeit, eine offene Kommunikationskultur zu schaffen, stellt demnach eine weitere wichtige Qualifikation dar.