

# Der Mensch bei der Arbeit

„Wir arbeiten in Zukunft wann und wo wir wollen: zu Hause, im Café, am Flughafen, am Strand. Auch Angestellte werden nicht mehr nach Anwesenheit bezahlt, sondern nach Ergebnissen. Dank flexibler und mobiler Arbeit sind noch mehr Frauen und Ältere berufstätig. Die mit Handy und E-Mail aufgewachsenen Generationen Y und Z setzen Überallarbeiten und freie Zeiteinteilung voraus – Arbeitgeber stimmen ihr Recruiting darauf ab. Kollaborative, multimediale Webtools erlauben intensiven Austausch mit Kollegen.“

Expertenstatement von Markus Albers, Journalist und Sachbuchautor

In „The Future of Work“ stellt der Organisationstheoretiker Thomas W. Malone die These auf, dass insbesondere die rasch sinkenden Kommunikationskosten in Unternehmen einen tief greifenden Wandel in deren Organisationsstrukturen, weg von hierarchisch zentralisierten hin zu dezentralisierten Systemen, herbeiführen werden. Dezentralisierte Organisationsformen haben das Potenzial, Größenvorteile mit höherer Flexibilität, Motivation und Autonomie für den Einzelnen zu vereinen (vgl. Malone 2004).

Der Mensch im Arbeitsleben hat eine Vielzahl von unterschiedlichen Bedürfnissen, die durch den Einsatz von IKT in Unternehmen in vielfältiger Weise beeinflusst werden.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte Expertenbefragung zeigt mehrere Trends und Entwicklungen auf. Besonders wichtig für Innovationen in der IKT wird nach Meinung der Experten

zukünftig die Datensicherheit sein. Aber auch Usability, also die einfache Bedienung, wird als sehr wichtig eingeschätzt. Als bedeutend wird zudem die Vernetzung von Menschen bewertet, ebenso die Flexibilisierung des Arbeitsumfeldes (s. Abbildung IV.11).

Der Nutzen und die Leistung der IKT lassen sich bei einer bedürfnisorientierten Herangehensweise zum einen aus Sicht des Arbeitnehmers und zum anderen aus Unternehmenssicht darstellen. Hierbei kommen einige Nutzenaspekte beiden Seiten in z.T. unterschiedlicher Weise zugute.

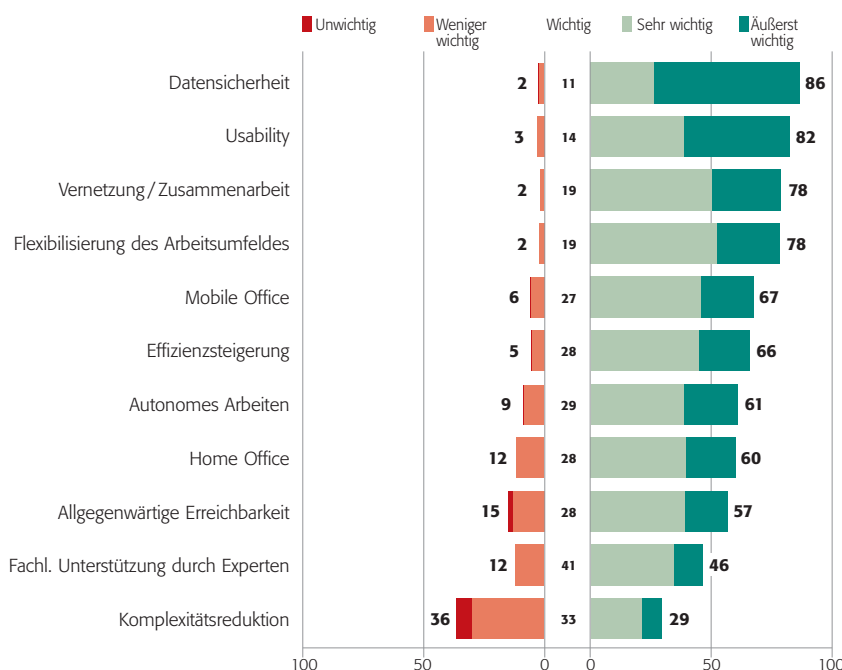
### IKT verändert die Arbeitsweise der Menschen und geht auf ihre Bedürfnisse ein

Die direkten Nutzenaspekte von IKT zeigen sich daran, wie dem Menschen die Arbeit erleichtert werden kann. Mobile Systeme ermöglichen den Arbeits-

einsatz auch unterwegs (Produktivitätssteigerung) und ersparen in steigendem Maße lange Wegezeiten zum Büro, was vorrangig für mobile Berufe, z.B. in den Bereichen Vertrieb, Logistik oder Consulting, von Nutzen ist. „Die Experten und Manager, [...] sprechen alle von einer Flexibilisierung des Arbeitsplatzes auf den zwei Ebenen Ort und Zeit. Wir werden Herren unserer Zeit und bestimmen, an welchem Ort wir unsere Arbeit erledigen. Manager geben ihren Mitarbeitern lediglich Ziele vor. Auf welchem Weg diese die Ziele erreichen, spielt keine Rolle.“, so der Autor Markus Albers in einem CIO-Interview zu seinem Buch „Morgen komm ich später rein“ (CIO 2008). Auf Unternehmensseite wird in solchen Fällen gerne die Ausstattung des Arbeitsplatzes vor Ort reduziert (Kostensparnis).

Zwei besondere Aspekte der Flexibilisierung der Arbeitsumgebung sind zum einen die ausschließliche (Telearbeit) und zum anderen das zeitweise Arbeiten

Abbildung IV.11: Treiber für IKT-Innovationen, die unsere Arbeitswelt verändern werden (in Prozent)



Quelle: Münchner Kreis, Deutsche Telekom AG, TNS Infratest, EICT 2008; Expertenbefragung, N=538; auf 100 fehlende Prozente: keine Angaben



(alternierende Telearbeit) von zu Hause aus. Den Hauptnutzen für den Menschen stellt die Zeitersparnis dar (=mehr Zeit zum Leben) sowie die bessere Ausrichtung am ganz persönlichen Arbeitsrhythmus (Work-Life-Balance). Die Relevanz alternierender Telearbeit wird von Experten künftig deutlich höher eingeschätzt als die reiner Telearbeit (s. Abbildung IV.11).

Der Einsatz von innovativen IKT-Diensten im Unternehmen (z.B. Wikis, Web-2.0-Anwendungen) verändert die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, indem sie den informellen Wissensaustausch oder auch die Kontaktpflege fördern. Dem Streben nach Zusammenarbeit mit anderen Menschen tragen insbesondere Joint Working Systeme (wie Videokonferenz, Telepräsenz oder Kollaborationstools) Rechnung. Sie ersparen Dienstreisen und damit verbundene Kosten und Zeit. Für den Arbeitnehmer stellen sie eine physische und psychische Arbeitserleichterung dar und bieten den Beteiligten die Möglichkeit, über Distanzen hinweg „persönlich“ miteinander zu kommunizieren.

Unter dem Aspekt der Zusammenarbeit sind darüber hinaus auch elektronische Workflowprozesse zu nennen. Sie sollen im Bereich Dokumentenmanagement (Verwaltung) eine Beschleunigung der Bearbeitungszeiten mit sich bringen, sind jedoch häufig aufgrund ihrer Komplexität, mangelnder Usability und Substitution durch immer neue Prozesse der Mitarbeitermotivation eher abträglich. In Unternehmen ist ein steigender Anstieg des Kommunikationsaufkommens zu verzeichnen. Unified Communications beseitigt die Brüche innerhalb verschiedener Kommunikationsformen und -mittel. Der Anteil an Arbeit, der durch „tacit interaction“ (Bewertungen, Entscheidungen, Verhandlungen etc.) gekennzeichnet ist, steigt signifikant an (vgl. McKinsey Quarterly 2005). Daher werden sich Systeme in der Arbeitswelt durchsetzen, die den Mitarbeiter in der geänderten Kommunikationsausübung

stärken, z.B. durch Einbindung von Kommunikationskanälen in IT-Anwendungen oder integrierte Kommunikationslösungen (vgl. Berlecon Research 2008).

### Internet-Anschluss gehört zur selbstverständlichen Ausstattung eines modernen Arbeitsplatzes

Die Nutzenaspekte für Unternehmen zeigen sich durch den Einsatz von IKT zur Problemlösung.

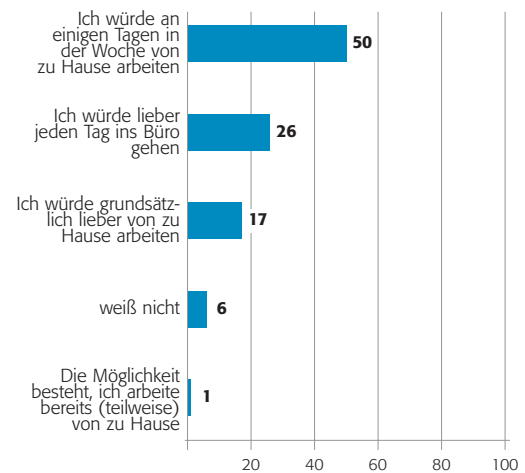
„Betriebsabläufe werden beschleunigt, Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert sowie die Unternehmenskommunikation auf nationalen und globalen Märkten unterstützt.“ (Wolf & Graumann 2008a). Vorteile bzw. das Bestehen im globalen Wettbewerb können nur durch den Einsatz von IKT gewährleistet werden.

„Qualifizierte Beschäftigte sind die wichtigste Ressource des Hightech-Standorts Deutschland. Klar ist: Nur wer heute in IKT-Nachwuchs und Fachkräfte investiert, wird mittelfristig die Chancen haben, Investitionen anzuziehen und hochqualifizierte Arbeitnehmer in Deutschland zu halten. Die besten Köpfe müssen Deutschland als attraktiven Arbeitsplatz sehen“ (BMW 2007).

Gerade die neu ins Berufsleben einsteigende „Generation Tech“ (geboren in den 80ern) ist mit IKT aufgewachsen und nutzt souverän mannigfaltige Geräte und Dienste. Diese Generation hat demzufolge eine höhere Erwartungshaltung an die IKT-Ausstattung ihres künftigen Arbeitsplatzes, die optimal ihre (Arbeits-)Bedürfnisse erfüllen sollte. Unternehmen, die sich darauf nicht einlassen (können oder wollen), werden künftig Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen und langfristig zu halten.

Unzureichende, schlecht zu bedienende IKT-Systeme frustrieren (nicht nur) die neue Mitarbeitergeneration, die sich mitunter nicht loyal verhält und schnell den Arbeitgeber wechselt. (vgl. Network World 2008, Computerworld 2007).

Abbildung IV.12: Anteil der Bundesbürger, die gerne von zu Hause aus arbeiten wollen (in Prozent)



Quelle: BITKOM 2008d; Bevölkerung ab 14 Jahren



So gehören bspw. auch Internet-Anschlüsse zur selbstverständlichen Ausstattung eines modernen Arbeitsplatzes. „Der IKT-Einsatz in Unternehmen und die Penetrationsrate beim Internet-Zugang haben sich in den vergangenen Jahren zum „must-have“ entwickelt. Internet-Anschlüsse gehören mittlerweile zum selbstverständlichen Standard.“ (Wolf & Graumann 2008a).

Insgesamt bietet der Einsatz von IKT für das Unternehmen transparentere Arbeitsabläufe und ein effizienteres Controlling im Hinblick auf seine Arbeitnehmer.

### **Entwicklungen und Trends haben Auswirkungen auf den Einsatz von IKT in Unternehmen**

Früher sprach man davon, dass die Nutzung neuer Anwendungen und IKT von der beruflichen Nutzung ins Privatleben diffundiert. Hier vollzieht sich derzeit ein Wandel in entgegengesetzter Richtung (Stichwort „Consumerization“, vgl. Gartner 2005). Als Beispiel sei hier die berufliche Nutzung des eigentlich privaten Google-Mail-Accounts genannt.

Insgesamt werden die Anforderungen im Hinblick auf einfache Bedienbarkeit der gesamten IKT-Ausstattung weiter steigen. Eine aus Sicht des Mitarbeiters optimal auf seine Arbeitsanforderungen ausgerichtete Usability der IKT kann entscheidend dazu beitragen, gute Fachkräfte (auch der älteren Generation) langfristig zu halten und zu motivieren.

Im Hinblick auf neue Formen der Zusammenarbeit durch IKT ist ein Arbeitsparadigmenwechsel weg von anwesenheitsorientierter hin zu einer ergebnisorientierten Arbeitsweise erkennbar. „Da ist es sehr altmodisch, Arbeit an Präsenz zu messen. Anwesenheit ist eine Einheit, die vieles verschleiert. Bei der US-Firma Best Buy zählt nur noch Produktivität.“ (CIO 2008).

Der durch steigenden Wettbewerbsdruck ausgelöste höhere Innovationsdruck auf Unternehmen stellt den treibenden Faktor für die Notwendigkeit dar, Innovationsprozesse zu optimieren, was zumeist durch IKT-Unterstützung erfolgt. So beinhaltet das Konzept „Open Innovation“ bspw. die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotenzials (vgl. Chesbrough 2006).

Gerade vor dem Hintergrund der „Consumerization“ von privater IKT ins Berufsleben, dem Umgang mit sensiblen Unternehmensdaten einerseits und schutzwürdigen Personendaten andererseits, müssen zukünftige Sicherheitssysteme so beschaffen sein, dass die Kombination privater und beruflicher IKT keinen Schaden anrichtet.

„Trotz steigender Ausgaben für die Sicherung von IT-Infrastrukturen (24 Prozent aller Unternehmen weltweit planen eine Erhöhung ihres Sicher-

heitsbudgets um zehn Prozent) ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit effizienter IT-Sicherheitsmaßnahmen noch zu gering ausgebildet. Um den Angriffen entgegenzuwirken, werden innovative, sichere Produkte und eine vertrauenswürdige Infrastruktur benötigt.“ (Wolf & Graumann 2008a).

### **Handlungsempfehlungen**

- *Mit einem attraktiven, möglichst optimal an den (Arbeits-)Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter und potenziellen Nachwuchskräfte ausgerichteten IKT-Angebot vonseiten der Unternehmen kann dem steigenden Fachkräftemangel in Deutschland in Zukunft effektiver begegnet werden.*

*Eine an den Mitarbeiterbedürfnissen orientierte Unternehmensausstattung, die insbesondere den steigenden Anforderungen im Hinblick auf Usability (einfache Bedienbarkeit) Rechnung tragen sollte, kann hierfür einen entscheidenden Beitrag leisten.*

- *Dezentrale Organisationsstrukturen in Unternehmen haben das Potenzial, Größenvorteile mit höherer Flexibilität, Motivation und Autonomie für den Einzelnen zu vereinen.*

- *Künftige Sicherheitssysteme in Unternehmen müssen so beschaffen sein, dass die Verquickung privater und beruflicher IKT keinen Schaden auf Unternehmensseite (sensible Unternehmensdaten) oder aufseiten des einzelnen Arbeitnehmers (sensible Personendaten) anrichtet.*