

Aspekte einer nachhaltigen Arbeitskultur in virtuellen Unternehmensorganisationen

Neue Infrastrukturen der Arbeit – New Blended Working

Beitrag für den internationalen Workshop „Forcierte Kooperation über digitale Netzwerke“ im Rahmen des Projektes VIRTUSO „Virtuelle Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Struktur und Offenheit“ am 20. Juni 2005 in Wien

Forum Soziale Technikgestaltung

Für das gewerkschaftliche Handeln stellen virtuelle Arbeitswelten und virtuelle Prozessorganisationen erhebliche Herausforderungen dar. In Baden-Württemberg hat das Personen-Netzwerk „Forum Soziale Technikgestaltung“ beim DGB das Thema seit längerem aufgegriffen, hat dazu Veranstaltungen, Projekte und Gestaltungsvorhaben durchgeführt. Das Personen-Kompetenznetzwerk mit über 1750 Frauen und Männern aus Betriebs- und Personalräten, Unternehmen, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Kommunen, Handwerk, Selbstständigen und Erwerbssuchendeninitiativen hat sich zum Ziel gesetzt, die positiven Chancen neuer IT-gestützter Abläufe durch soziale Gestaltung zugänglich zu machen und dabei die Risiken zu minimieren. Das Forum Soziale Technikgestaltung setzt sich für ein offensives und innovatives Vorgehen hinsichtlich der Bewertung und Nutzung virtueller Arbeitswelten ein. Dabei sollen insbesondere der Faktor Zugänglichkeit sowie der Abbau von Zugangsbarrieren technischer, qualifikatorischer, sozialer, kultureller, geschlechtsbezogener, demografischer und körperlicher Art im Vordergrund stehen. Die Sicherung von Arbeit und die Neuschaffung von Beschäftigung kann dann leichter erfolgen, wenn verstärkt ein Denken in Wertschöpfungszusammenhängen und Geschäfts- bzw. Arbeitsprozessen auf der Basis sozialer Standards und solidarischer Interessensvertretung möglich wird. Das Forum Soziale

Technikgestaltung will durch personalen und digitalen Wissenstransfer sowie Wissensmanagement neue Wege des Empowerment und der Pflege von Beschäftigungsfähigkeit (Employability) unterstützen. Das Forum und seine Netzwerkpartner/innen arbeiten seit Oktober 1991 als offenes und ehrenamtlich tätiges Verbundnetz von Menschen, nicht von Institutionen.

Herausforderungen

Die traditionelle, von den Sozialpartnern tariflich gestaltete Arbeitswelt der Normalarbeitsverhältnisse gerät durch die Globalisierung der Wirtschaften und der Anwendung moderner Informationsinfrastrukturen massiv unter Druck. Nicht nur der hohe Sockelanteil an Arbeitslosigkeit zählt zu den großen Herausforderungen. Hinzu kommt der strukturelle Wandel des Arbeitens und der damit verbundenen Pluralisierungen der Beschäftigungskulturen. Der Begriff „Arbeit“ wandelt sich in seiner Substanz.

Forum Soziale Technikgestaltung

Normalarbeitsverhältnis	
Ort:	Betrieblicher Arbeitsplatz
Zeit:	geregelte Arbeitszeiten
Status:	abhängige Beschäftigung
Lohn/Gehalt:	nach Stunden
Arbeitskultur:	nach Vorgabe
Hierarchie:	top-down
Trends beim Arbeiten am Netz	
Ort:	wechselnd, SOHO/mobil/virtuell
Zeit:	flexibel / asynchron
Status:	Tendenz zur Selbstständigkeit
Lohn/Gehalt:	auftragsbezogen, ‚m-b-o‘
Arbeitskultur:	eigenständig, selbstgesteuert
Hierarchie:	netzwerkartig, delegativ



Aus der Perspektive des Forum Soziale Technikgestaltung lassen sich an strukturellen Veränderungen folgende Brennpunkte benennen:

- *Wandel der Arbeitsformen*
Unter dem Wandel der Arbeitsformen ist die zunehmende Integration neuester IT- und Multimediatechnik und deren Einflüsse auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. des Arbeitsortes zu fassen.
- *Wandel der Arbeitsverhältnisse*
Die Zahl der vorhandenen unbefristeten tariflich geregelten Normalarbeitsverhältnisse ist tendenziell rückläufig. Die Zahl der neuen Selbstständigkeits mit unterschiedlichem sozialem Status wächst.
- *Virtualisierung der Arbeitswelten*
Mehr und mehr werden Arbeitsschritte, Aufgaben und ganze Arbeitsprozesse auf das Netz verlagert. Sie finden zusätzlich virtuell oder vermehrt ausschließlich im virtuellen Workspace statt. Letztere verfügen im Prozessablauf nicht mehr über eine physische Repräsentation.
- *Entbetrieblichung von Arbeit*
Eine zunehmende Zahl von Arbeitsaufgaben, Arbeitsinhalten und Aufträgen sind für ihre Realisierung immer weniger an den Ort Betrieb oder Verwaltung gebunden. Sie können örtlich losgelöst vom traditionellen Industriearbeitsplatz bewältigt werden. Arbeit ist nicht mehr allein an den Betrieb gebunden. In steigendem Maße lassen sich überbetriebliche Organisationsmodelle erkennen, die befristet und auftrags- bzw. aufgabenbezogen angelegt sind. Dabei spielen Ansätze zur Schaffung regionaler Wertschöpfungszusammenhänge, die die Bereiche E-Business, E-Government und E-Working übergreifen, eine strategische Rolle.
- *Electronic Mobility*
Der Begriff der Mobilität wird durch neue technische Potenziale geradezu revolutioniert. Rein technisch ist die mobile Organisation von Arbeitsschritten im virtuellen Raum losgelöst vom jeweiligen physischen Mobilitätsgrad des Menschen handhabbar geworden. Die elektronische Mobilität von Arbeit wird somit zur beschleunigenden Erneuerung der Virtualisierung. E-Mobility und Virtualisierung von Arbeit verschmelzen.
- *Trend zur Individualisierung des Arbeitsprozesses*
Arbeitsvorgänge verlangen vom arbeitenden Menschen immer größere Eigenverantwortung und die Fähigkeit zu selbstgesteuertem Handeln. Die Komplexität der realen und virtuellen Berufswelt leitet über zur Individualisierung der Prozesse und der Arbeitskulturen. Die Pflege der Employability wird zu einer notwendigen partiellen Eigenverantwortung.

Die genannten Brennpunkte verschmelzen in ihren Dynamiken und in ihren wechselseitigen Folgewirkungen miteinander: E-Mobility treibt die Virtualisierung voran und beschleunigt die Individualisierung. Die Entbetrieblichung befördert den Übergang zu veränderten Arbeitsverhältnissen. Das Bündel der Faktoren erhöht den Druck in Richtung Individualisierung. Dieser Mix an Faktoren schafft die Grundlage für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt und unseres Verständnisses von Arbeit. Als „Forum Soziale Technikgestaltung“ belegen wir diesen Umbruch mit dem vorläufigen Werkstattbegriff der „Neuen Infrastrukturen der Arbeit“.

Konstanten in der Flexibilität: New Blended Working

Aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Interessensdiskussionen ergeben sich eine Reihe veränderter bzw. neuer Konstanten, die den Flexibilisierungsentwicklungen regelnd zugeordnet werden sollen. Flexibilität und Sicherheit – flexicurity – sind Pole der Ausgestaltung. Folgende Ansätze werden dabei verfolgt:

- Auch in dynamischen flexiblen Arbeitswelten ergibt sich die Notwendigkeit der gewerkschaftlichen bzw. der betriebsrätlichen Schutzfunktion zugunsten der Beschäftigten und Erwerbssuchenden (zum Beispiel bei Krankheit, Mutterschutz, Elternzeit, Haftungen, Urheberrecht etc.). Das Eintreten für soziale Rechte in virtualisierten Arbeitsumgebungen verlangt von Betriebs- und Personalräten, von Gewerkschaften und sozialen Kompetenzträgern neue Handlungsansätze. Dazu zählen Modelle der „Virtuellen Gewerkschaftsarbeit“ und der aktiven Anwendung von horizontalen, offenen Netzwerkkonzepten, die bewusst nicht auf Mitglieder beschränkt sind.
- Die Qualität der Interessen in Wirtschaftszusammenhängen der Informations- und Wissensgesellschaft wandeln sich. Neben die Schutzfunktionen treten Interessen des Zugangs, der neuen Selbstständigkeiten, beim Prozess der Entgrenzung von Arbeit und beim Wandel ihrer Verfasstheit, der eigenverantwortlichen Arbeitsorganisationen, des Zugangs zu Infrastrukturen der Weiterbildung und Employability-Access, der besseren Durchlässigkeit zwischen Branchen, Regionen und Arbeitsverhältnissen.
- Eine wichtige Konstante in zukünftigen Arbeitsumgebungen ist in der dauerhaften Präsenz der virtuellen Räume zu sehen. In fast allen Tätigkeiten wachsen der „reale Schreibtisch“ mit dem „virtuellen Schreibtisch“ zusammen, die „reale Werkbank“ mit der „virtuellen“. Das eine wird ohne das andere nicht bestehen können. Jede Arbeitnehmerin, jeder Arbeitnehmer, jeder Erwerbssuchende hat in seinem beruflichen

Rucksack die Virtualität als Dauerbegleitung. Reales und Virtuelles wechselseitig zu integrieren und optimal zu nutzen, wird die ständige Herausforderung darstellen.

Forum Soziale Technikgestaltung

Die zunehmende **Virtualisierung von Arbeit** und das Vordringen von „**Electronic Mobility**“

- verringern die Ortsbindung von Arbeit,
- verringern die Zeitbindung von Arbeit,
- verringern die Standortbindung von Arbeit,
- erleichtern Orts- und Standortwechsel,
- erleichtern das Off-Shoring,
- **vermindern die Verfasstheit von Arbeit,**
- vermindern die Verfasstheit des Arbeitsplatzes,
- vermindern die Verfasstheit des Betriebes,
- reduzieren die Übersicht des Betriebsrates,
- verlangen nach dem virtuellen Betriebsrat,
- verlangen eine Betreuung von „Freien“.
- verlangen virtuelle Gewerkschaftsarbeit.

- Die Soziale Gestaltung von virtuellen Arbeitsumgebungen verlangt nach einem verstärkt anzuwendenden „Denken in Prozesszusammenhängen“. Dies gilt sowohl für Wertschöpfungsprozesse wie auch für Modelle der neuen Arbeitsorganisation. Zu der „Kern-Dreifaltigkeit“ des Internets „Information – Kommunikation – Transaktion“ tritt die „Transformation“. Es handelt sich dabei um die Transformation der Organisation, der Interessen und der Art und Weise, wie Interessen artikuliert werden bzw. wie der Aushandlungsprozess bei Interessenskonflikten erfolgen kann.
- Eine sich immer stärker verdichtende Konstante im Verlauf der dynamischen Flexibilisierungen ist in dem „Prinzip der Mischungen“ zu erkennen. Vielfältige Pilotierungen, Projekte, Alltagserfahrungen und Evaluierungen haben gezeigt, dass hohe Produktivität menschlicher Leistungen eher dann erreicht und auf längere Sicht aufrecht erhalten werden kann, wenn persönliche und virtuelle Kommunikationen in einem stabilen Verhältnis zueinander stehen. In der Praxis der alternierenden Telearbeit und des „Lernens über das Netz“ (E-Learning) hat sich alsbald gezeigt, dass Lernen nur in der Kombination von Live-Präsenz und virtueller Präsenz zum Erfolg führt. Ein dauerhaft alleiniges Nomadenleben im virtuellen Raum führt nicht nur zur persönlichen Isolation

sondern auch zu Produktivitätseinbrüchen. Die Motivation schwindet. Das Prinzip des „Blended Learning“, bei dem der persönliche Kontakt vor Ort mit Phasen des individuellen Onlinelernens klug verknüpft wird, öffnet den Weg für Organisationsmodelle des virtuellen Arbeitens. Entsprechend benötigen wir Umsetzungsmodelle des Prinzips eines „New Blended Working“, das reale und virtuelle Prozesse humanzentriert verknüpft.

- Eine Dauerkonstante im Übergang zur Wissensgesellschaft ist die Frage der Qualifizierung bzw. der Weiterbildung. Hier lassen sich zwei Akzente festmachen: Der Bedarf nach „Onlinekompetenz“ und die Organisation der „arbeitsprozessorientierten Weiterbildung“. „Onlinekompetenz“ beschreibt die Fähigkeit, sich in virtuellen Netzwelten mobil eigenständig selbstgesteuert orientieren sowie ergebnis- und zielorientiert arbeiten zu können, um eigenes Einkommen über das Netz zu sichern bzw. zu erwirtschaften.
- Die demografischen Veränderungen der Gesellschaften verlangen eine Ausgestaltung virtueller Arbeitswelten, die sich nicht mit vermeintlich geforderter hektischer Buntigkeit und Schrilheit einseitig an tagesaktuell-modischem Jugendlichkeitswahn ausrichtet, sondern die Interessen der „Generation 50 plus“ unterstreicht. Die zukünftigen virtuellen Arbeitswelten werden von der synchronen Präsenz von jüngeren und älteren Berufstätigen geprägt sein. Integration statt Exklusion, soziale Kohärenz statt Barrieren sind gefragt.

Die weitere neue Konstante: Nicht-personale E-Mobility

Bei der Betrachtung virtueller Arbeitswelten und ihrer Zukunft dürfen wir nicht übersehen, dass wir uns mit dem Terminus „Electronic Mobility“ schrittweise auf einen besonderen Paradigmenwechsel zu bewegen. Der Begriff der Mobilität und unsere Vorstellung von mobilem Arbeiten verändern sich in tiefgreifender Weise. War bislang das Verständnis des mobilen Arbeitens vor allem auf die IT-unterstützte Mobilität der Person wie etwa bei Außendienstmitarbeiter/innen, Vertreter/innen, etc. bezogen, so muss zukünftig vermehrt auch von „Electronic Mobility“ in dem Sinne gesprochen werden, dass Arbeit losgelöst von der Person mobil im virtuellen Raum organisierbar wird. Beide Mobilitätsformen werden getrennt oder ineinander verwoben den beruflichen Alltag verändern. Diese neue Dimension von Arbeitsvorgängen, die sich im Netz unabhängig von der Mobilität der Person bewegen, hat erhebliche Auswirkungen auf unser Bild von Arbeit, auf die Definition des Wortes „Arbeitsplatz“, auf die qualifikatorischen Anforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Selbst-

ständige und Freiberufler, auf Organisation und Kulturen der Arbeitswelten sowie auf die getroffenen Vereinbarungen der Sozialpartner bzw. Tarifpartner.

Forum Soziale Technikgestaltung

Personale Mobilität

(mobiler Mensch arbeitet unterwegs)

Nicht-personale Mobilität

(Arbeitsinhalte sind losgelöst von Delegierenden mobil)

Mobil online – Online mobil: Nicht nur der Mensch ist mobil, sondern die Technik schafft die Grundlagen für die Möglichkeit, über **Assistenz- und Delegationsformen** Arbeit losgelöst von der Person der/des Beschäftigten bzw. der/des Selbstständigen mobil im Netz organisieren und bewegen zu lassen.

Um diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich unter dem Dach des Netzwerkes „Mobilmedia“ ein interdisziplinäres Redaktionsteam unter dem Namen „Mobile Arbeitswelten und soziale Gestaltung“ zusammengesetzt. Darin hat das Forum Soziale Technikgestaltung sehr aktiv mitgewirkt. Das vierköpfige Kompetenzteam hat ein diskussionswürdiges Denkpapier vorgelegt. Einer der darin enthaltenen Kernsätze lautet: „Die Zukunft der Organisation der mobilen Arbeit muss stärker aus der Perspektive des handelnden Menschen als aus der Perspektive der statisch bestehenden traditionellen Organisation des Unternehmens bzw. des bisherigen Wertschöpfungsprozesses betrachtet werden.“ Dieser dynamische Ansatz fordert Unternehmen und Beschäftigte heraus.

Herausforderungen an die Sozialpartner

Um die Potenziale moderner mobiler Arbeitswelten zugunsten von Beschäftigung und Wertschöpfung in höherem Maße wirksam werden zu lassen, bedarf es eines baldigen Handelns der Sozialpartner. Die Schaffung abgestimmter Rahmenbedingungen für neue humanzent-

rierte Organisationsmodelle des mobilen Arbeitens stärkt die Chancen vieler und verringert die Risiken Einzelner. Dabei sind auch die zunehmende Pluralisierung und der quantitative Rückgang des ‚Normalarbeitsverhältnisses‘ von Bedeutung.

Mobile Arbeitswelten werden zu den zentralen Organisationsformen der Wirtschaft in der Informationsgesellschaft gehören. Entscheidungsträger in Unternehmen und Verwaltungen, Betriebs- und Personalräte, Arbeitgeber und Gewerkschaften, Kammern und Personennetzwerke sind gefordert, dieses Thema prioritär auf die Agenda zu setzen und einen Gestaltungskorridor für mobiles Arbeiten zu bestimmen, in dem organisatorische Innovationen, Handlungsfreiheiten und soziale Standards beschrieben sind. Die Beschreibung des Korridors soll der Stabilisierung ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit mobilen Arbeitsvermögens dienen.

„Electronic Mobility“ durchbricht die bisherigen Konsense der Sozialpartner über die Begriffe Arbeitsplatz, Arbeitsort, Arbeitszeit, Verfasstheit der betrieblichen Arbeitsumgebungen, etc. Die Sozialpartner sind gedrängt, berechenbare und verlässliche Bedingungen für „Electronic Mobility“ auszuhandeln. Wo beginnt und endet der vereinbarte virtuelle Arbeitsraum? Wo beginnen und enden wessen organisatorische Zuständigkeiten?

Die Sozialpartner sind angesprochen, um betriebliche und außerbetriebliche Infrastrukturen zu unterstützen, die die Entwicklung von selbstgesteuert handelnden Persönlichkeiten im Beruf befördern und die stabilisierenden Hilfen für den Erhalt entsprechender Praxisprofile bieten. Die Sozialpartner sind nachdrücklich gefordert, dem Thema Schaffung und Sicherung ganzheitlicher individueller Beschäftigungsfähigkeit/Employability in ihren Aushandlungsprozessen einen hohen Rang einzuräumen. Gleiches gilt für die Bereitstellung von Weiterbildungsinfrastrukturen, die sowohl einen niederschweligen Einstieg für Neulinge als auch bedarfsgerechte Angebote für „professionals“ ermöglichen.

Es gilt, die Potenziale und Chancen von regionalen Handlungsansätzen verstärkt zu nutzen. Die Sozialpartner sind aufgerufen, sich für eine beschleunigte Integration mobiler Arbeitskulturen in den Strukturwandel der regionalen Wirtschaft, in Mittelstand und Handwerk, bei Selbstständigen und Existenzgründungen zu verwenden. Gemeinsam von Sozialpartnern empfohlene Initiativen für regionale Synergien zwischen E-Business und E-Government als neue „E-Mobility-Kompetenz-Regionen“ stärken das Standortprofil und erhöhen im globalen Wettbewerb die Ortsbezogenheit und Standortsicherung virtueller Wertschöpfungsketten.

Thesen zur Gestaltung der virtuellen mobilen Arbeitswelt (E-Mobility)

1. Die Zukunft der virtuellen mobilen Arbeitsformen konfrontiert die handelnden Menschen mit neuen, zusätzlichen Anforderungen. Die Zukunft der mobilen Arbeitsformen lässt die handelnden Menschen zugleich neue zusätzliche Anforderungen an ihre Umgebung, an die Arbeitsorganisation, an das Unternehmen, an die Tarifpartner, an berufliche Netzwerke, an öffentliche Infrastrukturen, an ihre Freunde und Partnerschaften richten. Wenn beide Anforderungsrichtungen in den Gestaltungsprozess einbezogen und in gleichgewichtiger Weise berücksichtigt werden, kann Leistungskraft und Arbeitsvermögen nachhaltig stabilisiert werden.
2. Die Zukunft der Organisation der virtuellen mobilen Arbeit muss stärker aus der Perspektive des handelnden Menschen als aus der Perspektive der statisch bestehenden traditionellen Organisation des Unternehmens bzw. des bisherigen Wertschöpfungsprozesses betrachtet werden. Organisationale Kriterien sollten gleichermaßen dem Denken ergebnisorientierter Produktivität wie auch den Erfahrungen emotionaler Schwankungen und Stresssituationen entnommen werden.
3. Electronic Mobility als Vielfältigkeit virtuell-mobiler Arbeitsformen (Mobilität der Person, Mobilität der Arbeit und Arbeitsinhalte, Mobilität der technischen Werkzeuge und Anwendungen, Mobilität der Arbeitsbeziehungen, Virtuelle Mobilität) verlangt von den Tätigen ein sehr hohes Maß an selbstgesteuertem Handeln, Delegationskompetenz, die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zu Selbstdisziplin und vor allem eine hohe kommunikative Kompetenz. Neben Onlinekompetenz (die Fähigkeit, sich im virtuellem Raum selbstgesteuert prozeßbezogen bewegen zu können), deutlich erhöhten Komplexitäts- und Abstrahierungsanforderungen und berufsfachlichen Profilen hängt aber das „Aushalten-Können“ mobiler Arbeitsbelastungen von der Ich-Stärke, dem persönlichen Selbstbewusstsein und der individuellen emotionalen Intelligenz ab.
4. Das Anwachsen nicht-personaler Mobilität, d.h. die zunehmende Bedeutung virtueller Arbeitsgänge mit Hilfe von digitalen Assistenz- und Delegationstechniken, stellt für die meisten Menschen eine große Herausforderung dar. Bislang erlebten sie die Herausbildung von eigenen Identitätsmustern vornehmlich anhand haptisch-materieller Vorgänge. Die Spannung zwischen Virtualität und Identität steigt mit der Expansion von Electronic Mobility.
5. Je dichter der mobile Arbeitsalltag sich darstellt, um so stabiler muss der affektive Bezugsrahmen, die Kraft emotionaler Bindungen, die Belastbarkeit von Vertrauen sein. Mobilität benötigt Immobilität. Je mehr mobile und virtuell-mobile Arbeitsphasen sich zu Belastungen verdichten, um so mehr müssen Phasen der standortfesten Im-

mobilität in der Arbeit verfügbar sein. Dies dient nicht nur der „corporate identity“ sondern vor allem der emotionalen Integration der/des mobil Arbeitenden in sich ständig flexibel ändernde Netzwerke. Stabilität in personalen Netzwerken und Vertrauen beruhen auf direktem Kontakt, natürlicher Kommunikation, sinnlicher Wahrnehmung und wiederkehrenden informellen Gesprächsumgebungen. Diese so geschaffenen persönlichen Arbeitsbeziehungen lassen sich durch virtuelle Kommunikation stärken und erweitern.

Forum Soziale Technikgestaltung

- Die Erfahrungen mit virtuellen Organisationsformen zeigen, dass Erfolg vor allem durch ein Konzept der Kommunikation entsteht.
- **Virtuelles Arbeiten benötigt eine aktive Kommunikationsstrategie, eine proaktive Kommunikation, eine stabile Mischung aus natürlichen und immateriellen Kontakten.**
- Die Leitung eines virtuellen Teams allein per E-Mail erzeugt kaum ausreichend belastbare Arbeitsbeziehungen.



6. Die Zukunft der virtuellen mobilen Arbeit birgt neben den Gefahren der Selbstüberschätzung, des Burn-Out und der punktuellen Selbstisolation zugleich das Chancenpotenzial für eine neue ganzheitliche Arbeitskultur. Mobiles Arbeiten enthält die Möglichkeit einer emanzipatorisch strukturierten Rekonstituierung des arbeitenden Subjekts. Dies gilt gerade beim gestalteten Prozess der Virtualisierung von Arbeit und seiner sozialen Rückbindungen. Hierin offenbaren sich neue Zugangswege zu einem modernen Verständnis der Humanisierung von Arbeit.
7. Entscheidend für belastbare und auf längere Dauer angelegte mobile und virtuell-mobile Arbeitsformen sind Organisationsmodelle (New Blended Working), die ein hohes Maß an selbstverantworteter Autonomie (management by objectives) kombinieren mit einer geläuterten Führungskultur, die Führung in virtuellen Umgebungen gelernt hat und vertrauensbasiert „loslassen“ kann.

8. Die Bereitschaft zur persönlichen Flexibilität im Arbeitsalltag steigt eher dann an, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen genügend Zeitsouveränität in dem Sinne verfügbar halten, dass die/der mobil Arbeitende ausreichend synchrone Zeitfenster mit seinem Partner, seiner Partnerin, seiner Familie findet. Der Erfolg mobiler Arbeit ergibt sich maßgeblich aus der Gestaltung des Wechselverhältnisses mit der nicht-arbeitsbezogene immobilen Eigen-Zeit (work-life-balance).
9. Die Stärkung der Motivation und des eigenen Engagements basieren unter anderem auf Erfolgserlebnissen beim Wahrnehmen neuer Chancen. Virtuell Mobile Arbeitswelten verlangen in hohem Maße nach Berücksichtigung von Zugänglichkeit und Durchlässigkeit. Dies gilt nicht nur in technischer Hinsicht sondern insbesondere bei der Planung beruflicher Karriereschritte und der Förderung der Employability-Kultur. Zugänglichkeit und Durchlässigkeit dürfen dabei nicht an einfachen Bildungsabschlüssen scheitern.
10. Die Flexibilisierung der Rahmenbedingungen orts- und zeitgebundener Arbeit hin zu virtuellen mobilen Tätigkeitskulturen löst bei Erwerbstätigen sowohl Hoffnungen auf selbstbestimmtes Handeln wie auch Ängste vor dem Verlust von Sicherheit aus. Beides muss in den Vorgang der Transformation sozialer Standards einfließen.

Forum Soziale Technikgestaltung

Sieben Fragen

- Wie werden unsere personalen, nicht-personalen und immobilen Arbeitswelten sich zueinander ausdifferenzieren und wechselseitig bedingen?
- Wieviel personale und nicht-personale Mobilität vertragen wir? Wieviel Immobilität benötigen wir?
- **Welche innovativen Organisationsmodelle sind motivationsfördernd, nachhaltig und wirtschaftlich?**
- Wie erlernen und stärken wir die Fähigkeit zu selbstgesteuertem Handeln und zur Delegation?
- Welche arbeits- bzw. geschäftsprozessorientierten (APO/GPO) Weiterbildungsnotwendigkeiten ergeben sich? Wege zu Onlinekompetenz und Blended Learning?
- Welche sozialen Standards sind erforderlich?
- Was heißt Führung in mobil-virtuellen Räumen?

Netzwerk SozialCharta virtuelle Arbeit

In betrieblichen und abhängigbeschäftigten Arbeitsumgebungen unterliegen die Veränderungen in vielfältiger Weise der Mitbestimmung. Sie sind oftmals mitbestimmungspflichtig. Um Handlungskompetenz und Strukturen für den Erfahrungs- und Wissenstransfer aufzubauen, startete das Forum Soziale Technikgestaltung die Initiative für ein „Netzwerk SozialCharta virtuelle Arbeit“. Diese SozialCharta soll den Übergang zu einer gewerkschaftlichen Schutz- wie auch Innovationsstrategie erleichtern helfen.



Zur Sicherung von nachhaltigen Arbeitskulturen in virtuellen (Unternehmens-)Organisationen erscheinen derzeit folgende Rahmenbedingungen nötig:

- Vereinbarung von sozialen Standards in abhängig beschäftigten Arbeitsverhältnissen bzw. unter selbstständigen Arbeitsumgebungen;
- Autonomieorientierte und individuumzentrierte Organisation und gleichzeitige Netzwerkbildung;
- Proaktive Kommunikationsstrategie unter Einbindung natürlicher, synchroner, asynchroner und informeller Kommunikationsformen;
- Aktive Pflege individueller Employability und Sicherstellung der Zugänglichkeit zu virtuellen Lernräumen für Weiterbildung on demand (APO);
- Berücksichtigung des demografischen Wandels und der damit voranschreitenden Alterung der Nutzer/innen;
- Differenzierung der Auswirkungen virtuellen Arbeitens auf Frauen und Männer (Gender Mainstreaming);
- Sicherung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung (Interventionsrechte des Betriebsrates bzw. Personalrates);
- Sicherung eines diskriminierungsfreien Zugangs und Sicherung der Barrierefreiheit;
- Sicherung von Onlinekompetenz und Netzwerkfähigkeit.



Ausblick

In die Geschäfts- und Arbeitswelt werden immer mehr virtuelle Elemente, Module, Arbeitsschritte und komplexe Lösungen eingefügt werden. Für die gewerkschaftliche Gestaltungskraft stellt der Vorgang der Virtualisierung der Arbeitswelt ein wesentlicher Prüfstein dar, an dem sich zeigen wird, ob Gewerkschaften in Zukunft ihre Rolle als Schutzinstitution für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Dauer ausreichend gewährleisten können. In der Wirtschaft, in der Gesellschaft und für die Mitglieder wird dabei die Erweiterung des gewerkschaftlichen Handlungsfeldes auf die Lebenswirklichkeit der Freien, Freelancer, Offliner, Nonliner und Selbstständigen unabdingbar sein. Gewerkschaften werden sich auch die Kultur der offenen Netzwerke aneignen müssen, um neue Zielgruppen zu erreichen. Die Chancen dazu sind vorhanden.

Literaturhinweise

- Welf Schröter: Wie wir morgen arbeiten werden. Eine kleine Einführung in die Arbeitswelt der Informationsgesellschaft. Mössingen 2004. www.talheimer.de
- Manfred Weiss, Christoph Busch, Welf Schröter (Hg.): Multimedia-Arbeitsplatz der Zukunft – Assistenz und Delegation mit mobilen Softwareagenten. Mössingen 2003.
- Andreas Dengel, Welf Schröter (Hg.): Flexibilisierung der Arbeitswelt. Infrastrukturen der Arbeit im 21. Jahrhundert. Mössingen 1997.
- Jutta Rump, Dirk Balfanz, Anatol Porak, Welf Schröter (Hg.): Electronic Mobility – Mobile Arbeitswelten und Soziale Gestaltung. Thesen und Empfehlungen. Ludwigshafen/Darmstadt/Karlsruhe/Mössingen 2005
- Forum Soziale Technikgestaltung, Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung (Hg.): Mobile Arbeitswelten – Soziale Gestaltung von Electronic Mobility. Stuttgart/Mössingen 2002
- Forum Soziale Technikgestaltung: Denkpapier „Beschäftigung durch IT-Innovationen - Impulse für technologische Beschleunigungen und soziale Vertiefungen“. Stuttgart November 2004
- Welf Schröter, Das Prinzip der Delegation, Softwareagenten verändern das Wissensmanagement, in: Frank Bsirske, Hans Endl, Lothar Schröder, Michael Schwemmler (Hg.), Wissen ist was Wert, Hamburg 2003.
- Francesca Vidal: Bloch-Jahrbuch 2003. Philosophie und Arbeitswelt. Mössingen 2003.
- Welf Schröter, Online Arbeiten und Online Lernen – Aufbruch zu neuen Leitbildern, in: Eugen Baacke, Welf Schröter (Hg.), Lernwelten zum Electronic Government, Mössingen 2003.
- Reinhart Deyle, Welf Schröter, Werner Wild (Hg.): Dialoginitiative Dritte Esslinger Erklärung 2004 – Partizipation im Changemanagement – Beschäftigungssicherung durch regional angepasstes E-Government. Stuttgart/Esslingen 2004
- Eugen Baacke, Welf Schröter (Hg.): Umbau zur Dienstleistungskommune – Changemanagement für Electronic Government. Mössingen 2004.