

New Economy 8: Auswirkungen der New Economy auf die Arbeit

Rahild Neuburger

In den letzten Beiträgen der Serie „New Economy“ standen die beiden Bereiche „Markt und Wettbewerb“ sowie „Organisation“ im Vordergrund. Dabei wurden die Auswirkungen von IT und Internet zum einen auf das Umfeld von Unternehmen, zum anderen auf interne Abläufe und Strukturen betrachtet. Ein Bereich, der bisher immer wieder am Rande angesprochen wurde, aber noch nicht explizit thematisiert wurde, ist der Zusammenhang zwischen IT und Arbeit. Dies soll im folgenden, zunächst letzten Beitrag der Serie erfolgen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich IT und Internet auf herkömmliche Arbeitsmodelle und –strukturen auswirken und welche Folgen dies für die arbeitenden Menschen hat.

Denn Internet und IT stellen nicht nur eine neuartige technische Infrastruktur zur Verfügung, im Zuge der sich – wie in den letzten Beiträgen gezeigt – Markt- und Organisationsstrukturen verändern. Internet und IT verändern v.a. auch Inhalt, Art und organisatorische Gestaltung der Arbeit. Beispiele sind die Zunahme an Informationsarbeit sowie die Herausbildung standortverteilter Arbeitsformen wie *Telearbeit*. Derartige Entwicklungen, die sämtliche Hierarchiestufen betreffen und sowohl Ausführungs- als auch Steuerungs- und Managementtätigkeiten umfassen, führen zu z.T. einschneidenden Veränderungen für die klassischen Arbeitsmodelle einerseits und die arbeitenden Menschen andererseits. Diese Veränderungen stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Analog zu den vorherigen Beiträgen soll dabei wiederum mit einem einleitenden Beispiel begonnen werden. Diesmal handelt es sich um einen fiktiven Fachverlag, der sich auf die Erstellung von Fachbüchern und –zeitschriften konzentriert und dabei neuartige Arbeitsmodelle umsetzt.

Fiktiver Fachverlag NICO als Beispiel

Bei dem fiktiven Fachverlag NICO handelt es sich um einen Verlag, in dem verschiedene Fachbücher und Fachzeitschriften erscheinen. Zur Erstellung der Bücher und Zeitschriften sind eine Vielzahl von Arbeitsschritten erforderlich. Sie reichen – grob gesagt – von der Erstellung der Inhalte über das Lektorat und die printgerechte Aufbereitung der Manuskripte bis hin zum Druck und der Auslieferung der fertigen Bücher bzw. Zeitschriften. Bei der Abwicklung all dieser Tätigkeiten wirkt eine Vielzahl von Personen, Funktionsbereiche und Unternehmen mit. Zu ihnen zählen neben Autoren, Fach- und Sprachlektoren oder Designern z.B. das Marketing und der Vertrieb sowie Druckereien oder Transportunternehmen. Umso erstaunlicher ist das NICO zugrunde liegende Organisationsmodell: NICO hat nur wenige festangestellte, standortgebundene Mitarbeiter. Diese sind jeweils für die Durchführung eines Buch- oder Zeitschriftenprojektes verantwortlich. Deren Hauptaufgabe besteht dabei in der projektbezogenen Koordination standortverteilter Akteure und Unternehmen, die – als Telearbeiter – an unterschiedlichen Standorten – z.B. zu Hause oder in anderen Unternehmen – arbeiten und mit den Mitarbeitern des Verlages per Internet und E-Mail kommunizieren. Ist das Manuskript fertig, wird es in einer nicht zum Unternehmen gehörenden Druckerei gedruckt und über die üblichen Vertriebskanäle vertrieben.

Da sämtliche Koordinations- und Kommunikationsprozesse elektronisch abgewickelt bzw. unterstützt werden können, wird überlegt, ob sich die flexiblen Arbeitsstrukturen nicht auch auf die bisher fest angestellten und standortgebundenen Mitarbeiter übertragen lassen. In ihrer Funktion als Projektleiter für ein bestimmtes Buch- oder Zeitschriftenprojekt können sie ihre Koordinationsaufgaben prinzipiell auch von zu Hause aus wahrnehmen und dabei entweder fest im Verlag angestellt sein oder als sog. Freelancer für verschiedene Verlage oder Unternehmen arbeiten. Denn für die Koordination der beteiligten Akteure ist es letztlich egal, an welchem Standort sich die Verantwortlichen befinden und zu welchen Zeiten die Koordinationsaufgaben durchgeführt werden. Die Akzeptanz dieser flexiblen Arbeitsstrukturen ist groß – im Lauf der Zeit zeigt sich, dass die Projektleiter den Hauptteil der erforderlichen Koordinationstätigkeiten von zu Hause aus erledigen, jedoch einmal in der Woche in den Verlag kommen, um mit anderen Mitarbeitern zu kommunizieren oder übergreifende Verwaltungstätigkeiten zu übernehmen.

Da die Projektleiter einen Großteil ihrer Tätigkeiten von zu Hause aus abwickeln, wird die klassische Trennung in Arbeits- und Wohnort einerseits und Arbeits- und Freizeit andererseits immer weniger relevant. Die Projektleiter wechseln nicht mehr den Ort, um zu arbeiten, sie holen sich die erforderliche Arbeit per Internet an ihren Wohnort. Erforderliche Telefonate werden auch am Wochenende oder abends geführt; die Durchsicht eingegangener Manuskripte erfolgt nicht unbedingt zu festgelegten Zeiten, sondern kann durchaus einmal am Wochenende oder am Abend statt finden. Auf Grund der ständigen Erreichbarkeit durch Handy, Internet und E-Mail lassen sich bestimmte Koordinationsaufgaben auch im Urlaub nebenbei erledigen.

Die Realisierung all dieser Arbeitsmodelle erfordert bestimmte technische und persönliche Voraussetzungen. Zu ihnen zählen in technischer Hinsicht die entsprechende informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur, die eine reibungsfreie Kommunikation bzw. den Zugriff auf die erforderlichen Daten von unterschiedlichen Standorten oder per mobiler Geräte erlaubt. Um die Techniken effizient zu nutzen und die skizzierten flexiblen Arbeitsmodelle realisieren zu können, sind darüber hinaus persönliche Qualifikationen erforderlich, zu denen technische Kompetenzen, Medienkompetenz, Teamfähigkeit und Selbstorganisation bzw. Selbstmanagement zählen.

2. Ausgangspunkt: Veränderte inhaltliche und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit

Ausgangspunkt für die im Beispiel des Fachverlags NICO skizzierten Entwicklungen ist die zunehmende Durchdringung der Arbeitsbereiche durch Informations- und Kommunikationstechniken. Sie führt dazu, dass sich inhaltliche und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit ändern.

Bezogen auf den Inhalt der Arbeit führen IT und Internet v.a. dazu, dass

- die Informationsarbeit zunimmt; der Grund hierfür liegt v.a. in der zunehmenden Unterstützung bzw. Abwicklung von immer mehr Arbeitsprozessen durch Informations- und Kommunikationstechniken, im Zuge dessen typische Aufgaben der Informationsverarbeitung wie Aufnahme, Weiterverarbeitung und Weitergabe von Informationen einen immer höheren Stellenwert einnehmen;
- der Anteil an Informationsprodukten sowie an Service- und Dienstleistungen zunimmt – so entstehen immer mehr reine Informationsprodukte, bei denen die Information an sich das Produkt darstellt (z.B. Datenbanken, Rechercheergebnisse), über das Internet abrufbare Service- oder Dienstleistungen (z.B. Übersetzungen, Tutoring) sowie Leistungsbündel, die klassische Sachprodukte mit Serviceleistungen verbinden (z.B. Haushaltsgeräte mit dem Angebot von Telewartung).
- der Anteil an Steuerungs- und Abstimmungstätigkeiten steigt; Grund hierfür ist die zunehmende Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte von der Ausführungsebene auf die Steuerungsebene, wie sie in mehreren Funktionsbereichen (z.B. Logistik, Produktion etc.) zu beobachten ist. Durch diese Verlagerung entsteht ein größerer Bedarf an Kommunikations- und Abstimmungsprozessen, was letztlich zu einer Zunahme an Informationsarbeit führt.
- die Arbeitsinhalte reichhaltiger werden. Grund hierfür ist die zu beobachtende und im Wesentlichen durch die IT bedingte horizontale und vertikale Aufgabenintegration. Horizontal bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zusammengehörende, vorher getrennt abgewickelte Tätigkeiten integriert werden. Beispiel ist der Prozess der Schadensbearbeitung in einer Versicherung, der bisher von mehreren Mitarbeitern durchgeführt wurde; durch die Unterstützung durch die IT jetzt zusammen gelegt werden kann und von einer Person oder einem Team abgewickelt werden kann. Vertikal bedeutet, dass Ausführungs- und dispositive Tätigkeiten zusammengelegt werden. Beispiel ist der IT-unterstützte Beschaffungsprozess, der sowohl die Auswahl der zu beschaffenden Güter und Lieferanten als auch die Ausführung der Beschaffung umfasst.

Bezogen auf die Organisation der Arbeit führen IT und Internet dazu, dass die Bedeutung des Standortes abnimmt¹. Denn letztlich ist es egal, an welchem Standort die Tätigkeiten der Informationsverarbeitung statt finden, wenn sich die hierfür erforderlichen Daten und Informationen einfach und unproblematisch auf Basis der IT oder des Internet übertragen lassen und der Zugang auf z.B. unternehmensinterne Netze über das Internet erfolgen kann. Beispiele sind die Autoren- bzw. Lektoratsarbeiten im Beispiel NICO oder auch Programmertätigkeiten, die an einem beliebigen Standort erfolgen können, wenn gewährleistet ist, dass sowohl die Programmieraufträge als auch die Programmiererergebnisse per E-Mail oder Internet übertragen werden können. Beispiel hierfür sind die Programmierer im indischen Bangalore, die mittlerweile für einige deutsche Unternehmen Programmertätigkeiten übernehmen.

Veränderung herkömmlicher Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen

Durch IT und Internet entsteht somit nicht nur eine neue technische Infrastruktur für die inhaltliche Gestaltung der Arbeit, sondern auch eine veränderte Infrastruktur für die organisatorische Gestaltung der Arbeit, die neue Freiheitsgrade für Arbeitsstrukturierung und Arbeitsteilung zulassen. Dies hat z.T. gravierende Auswirkungen auf bekannte herkömmliche Arbeits-, Qualifikations-, Berufs- und nicht zuletzt Lebensformen.

Hierzu zählen v.a.:

- die Herausbildung neuer Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen
- neue Anforderungen an Qualifikationen und Berufsverläufe
- neuartige Anforderungen an typische industrielle Strukturen und Institutionen

Herausbildung neuer Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen

Internet und IT führen zunächst zu einer Art Paradigmenwechsel: An die Stelle eher als starr zu bezeichnender industrieller Arbeitsstrukturen (fester Standort, feste Arbeitszeit, strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit) treten örtlich und zeitlich flexible Arbeitsstrukturen, die bisher in dieser Form und Vielfalt noch nicht bekannt waren.

Typisches Kennzeichen der sich herausbildenden flexiblen Arbeitsstrukturen ist die Abwicklung von Aufgaben und Zusammenarbeit an unterschiedlichen, z.T. mobilen Standorten auf der Basis von (mobilen) Informations- und Kommunikationssystemen. Zu diesen standortverteilten Formen der Arbeitsteilung zählen neben den schon im Beitrag „Implikationen für die Organisationsstrukturen von Unternehmen“ angesprochenen *virtuellen Unternehmen* v.a. die verschiedenen Spielarten der Telearbeit und der *Telekooperation*².

Hier lassen sich folgende Formen unterscheiden:

- Telearbeit: standortverteilte bzw. mobile Arbeit einer Person
- Telekooperation: standortverteilte bzw. mobile Zusammenarbeit mehrerer Personen
- Telemanagement: standortverteilte bzw. mobile Führung

Telearbeit umfasst jede Form der informations- und kommunikationstechnisch unterstützten, standortverteilten – d.h. Mitarbeiter arbeitet an verschiedenen Standorten wie z.B. zu Hause und/oder im Büro – oder standortunabhängigen Aufgabenbewältigung – d.h. Mitarbeiter arbeitet von verschiedenen Standorten aus wie z.B. Büro, Hotel, Kunde, zu Hause, Flughafen etc.³. Um auf unser Beispiel zurück zu kommen, handelt es sich bei den verschiedenen Akteuren (Projektleiter, Autor, Lektor) bei NICO um Telearbeiter, da sie an unterschiedlichen Standorten ihre Tätigkeiten verrichten und über IT und Internet die erforderlichen Daten mit dem Verlag austauschen.

Telearbeit an sich ist nicht neu. Die Auseinandersetzung mit Telearbeit begann in den 80iger Jahren, beschränkte sich damals jedoch auf die Möglichkeiten der Teleheimarbeit, d.h. die Aufgabenbewältigung am heimischen Arbeitsplatz und wurde auf Grund von Risiken wie insb. der Gefahr der Vereinsamung stark diskutiert. Durch die ständig verbesserten Möglichkeiten der mediengestützten Kommunikation sowie des vereinfachten dezentralen Zugriffs auf im Unternehmen liegen-

de Daten und Anwendungssysteme, rückt Telearbeit als interessantes Arbeitsmodell wieder stärker in den Vordergrund. Im Vergleich zur klassischen Teleheimarbeit stehen jedoch vielfältigere Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Sie betreffen den Ort der Aufgabenbewältigung, zeitliche Regelungen, vertragliche Regelungen sowie die zugrunde liegende technische Unterstützung⁴.

Nach dem Ort der Aufgabenbewältigung werden neben der schon erwähnten *Teleheimarbeit*, bei der die Aufgabenbearbeitung am häuslichen Arbeitsplatz erfolgt, sog. *Telearbeitszentren* und *mobile Telearbeit* unterschieden. Bei Telearbeitszentren erfolgt die Aufgabenbewältigung in einem Büro in häuslicher Nähe. Zu unterscheiden sind hier sog. *Satellitenbüros*, die durch die Auslagerung von Arbeitsplätzen oder Organisationseinheiten eines Unternehmens in räumlich entfernte Regionen entstehen oder *Nachbarschaftsbüros*, die sich herausbilden, wenn mehrere Unternehmen Arbeitsplätze in gemeinsamen Büros auslagern, um die dort ansässige Bevölkerung als Arbeitskräfte beschäftigen. Die Vorteile dieser Formen der Telearbeit sind die Reduktion von Fahrt- und Pendlerzeiten sowie die Chance, Arbeitsplätze in ländlichen Gebieten zu halten bzw. zu fördern. Bei mobiler Telearbeit handelt es sich um eine Form der Aufgabenbewältigung durch dieselbe Person an unterschiedlichen Standorten. Beispiele finden sich im Management, Außendienst oder im Baugewerbe. Dieses Modell bietet sich an, wenn die Mitarbeiter sehr viel unterwegs sind und überall Zugriff auf Daten, Informationen und Anwendungen im Unternehmen benötigen. Beispiel ist der Außendienstmitarbeiter z.B. eines Bekleidungs Herstellers, der sich am Standort des Kunden über sein Notebook in das interne Informationssystem einloggt, die Verfügbarkeit eines bestimmten Kleidungsstückes überprüft und einen Auftrag in das interne System einstellt.

Nach der zeitlichen Regelung lassen sich die sog. *Vollzeit-Telearbeit* und *alternierende* Formen der Telearbeit unterscheiden. Bei der Vollzeit-Telearbeit arbeitet der Telearbeiter die gesamte Arbeitszeit entweder zu Hause (Teleheimarbeit), mobil an unterschiedlichen Standorten oder ausschließlich in Telearbeitszentren. In unserem Ausgangsbeispiel NICO zählen z.B. die Autoren und Lektoren dazu. Bei alternierenden Formen der Telearbeit wird z.B. 3 Tage am heimischen Arbeitsplatz oder im Telearbeitszentrum und 2 Tage im Büro gearbeitet. Bei dem Fachverlag NICO sind es z.B. die Projektleiter, die alternierend – zu Hause und im Fachverlag – arbeiten.

In Bezug auf die vertragliche Gestaltung des zugrunde liegenden Arbeitsverhältnisses lassen sich die Telearbeit im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses auf der Basis eines Arbeitsvertrages von der Telearbeit als selbstständiger Unternehmer auf der Basis von Rechnungserstellung oder von Werkverträgen unterscheiden. In Zusammenhang mit dem Internet entstand diesbezüglich ein neuer Begriff, der sog. *Freelancer*. Dabei handelt es sich um selbstständige Telearbeiter, die auf der Basis von IT und Internet ihre Dienstleistungen anbieten und für mehrere Arbeitgeber arbeiten. Der Anteil der Freelancer steigt kontinuierlich an und wird nicht zuletzt auch durch gesetzliche Regelungen wie die Unterstützung bei der Gründung einer ICH-AG nochmals forciert. Zu beachten ist hier allerdings das Gesetz zur Scheinselbstständigkeit. Als *Scheinselbstständige* werden Beschäftigte betrachtet, die vertraglich wie Selbstständige behandelt werden, jedoch wie abhängig Beschäftigte arbeiten. Bei NICO handelt es sich z.B. um diejenigen Projektleiter, die selbstständig sind, dabei jedoch ausschließlich für NICO arbeiten.

In Bezug auf die technische Anbindung wird unterschieden zwischen asynchronem Offline- und synchronem Online-Arbeiten. Beim *asynchronem Offline-Arbeiten* wird nur zu bestimmten Zeitpunkten eine Verbindung zu dem IT-System bzw. dem *Intranet* des Unternehmens aufgebaut. Dann erfolgt eine Abstimmung und ein Informationsaustausch, anschließend wird wieder Offline gearbeitet. Beispiel ist der Lektor, der die Verbindung zum Server des Fachverlages NICO nur aufbaut, um sich die erforderlichen Manuskripte herunter zu laden. Beim *Synchronem Online-Arbeiten* besteht eine permanente Verbindung zwischen den Computern bzw. IT-Systemen der verschiedenen Standorte. Dadurch wird eine synchrone Interaktion der kooperierenden Partner ermöglicht. Beispiel ist der Mitarbeiter, der für ein kleines Versandunternehmen von zu Hause aus telefonische Aufträge annimmt und die Kunden- und Bestelldaten dabei sofort in das unternehmensinterne System eingibt. Unabhängig von der Frage, ob eine synchrone oder asynchrone Anbindung erfolgt, müssen entsprechende informations- und kommunikationstechnischen Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu zählen neben der Bereitstellung der erforderlichen technischen Infrastruktur v.a. ein Internet- und E-Mail-Anschluss sowie ein Passwort geschützter Zugang zum internen Netz.

Eine spezielle Form der Telearbeit stellt das *Telemanagement* dar. Unter Telemanagement wird die standortverteilte bzw. mobile Führung von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen verstanden.⁵ Beispiel ist das Management des Fachverlages NICO, das die verschiedenen standortverteilten Mitarbeiter (Projektleiter, Autoren, Lektoren) sowie beteiligten Unternehmen (Druckerei, Marketingagentur) primär über elektronische Medien koordiniert. Ein anderes Beispiel sind mobile Bauleiter, die die Abläufe auf der Baustelle sowie die Koordination mit Statikern, Architekten, Bauherren etc. auf der Basis elektronischer Kommunikationsmedien steuern.

Das Prinzip der standortverteilten, elektronisch unterstützten Arbeit lässt sich auch auf die Zusammenarbeit mehrerer Personen oder Unternehmen übertragen. In diesem Zusammenhang wird auch von Telekooperation gesprochen.⁶ Ein typisches Beispiel für Telekooperationen sind virtuelle Teams, die aus mehreren Mitarbeitern desselben oder unterschiedlicher Unternehmen bestehen und für die Abwicklung eines Auftrages oder eines Projektes primär auf der Basis elektronischer Medien zusammenarbeiten. Die beteiligten Mitarbeiter agieren dabei an unterschiedlichen Standorten. Sie kennen sich häufig nicht persönlich, sondern lediglich über E-Mail, Videokonferenzen oder auch andere elektronische Kommunikationsmedien. Typische Beispiele sind Produkt- und Entwicklungsteams aus mehreren Mitarbeitern eines oder verschiedener Unternehmen, die täglich auf der Basis elektronischer Medien zusammenarbeiten und ihre Aufgaben gemeinsam abwickeln, Projektteams einer Unternehmensberatung, die im Rahmen eines komplexen Projektes externe Hilfe benötigen und für die Dauer des Projektes standortverteilte Mitarbeiter in die Projektarbeit einbinden oder – auf unser Beispiel NICO bezogen – Projektleiter, Lektoren und Autoren, die gemeinsam an der Erstellung eines Fachbuches oder einer Fachzeitschrift arbeiten.

All diese Entwicklungen führen schließlich zu einer Entbetrieblichung und Virtualisierung der Arbeit. Steht die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur zur Verfügung, lassen sich ohne irgendwelche zeitliche und/oder örtliche Beschränkungen Arbeitsprozesse an jedem Ort und zu jeder Zeit durchführen. In Folge lösen sich klassische Grenzen zwischen Arbeits- und Wohnort, Arbeits-

und Freizeit sowie zwischen Arbeits- und Urlaubszeit auf. Gearbeitet wird nicht mehr stringent nach vorgeschriebenen Zeiten (z.B. von 9.00 bis 18.00) und an vorgegebenen Orten (z.B. Fabrik, Büro), sondern weitgehend unabhängig von festgelegten Zeiten und Standorten. Beispiele hierfür gibt es mittlerweile schon viele: die Mitarbeiter, die abends und am Wochenende von zu Hause aus in das unternehmensinterne Netz einwählen, um an ihren Projekten weiter zu arbeiten; alternierenden Telearbeiter oder Freelancer, die Arbeitszeit und Arbeitsort individuell bestimmen oder Mitarbeiter, die sich im Urlaub regelmäßig in das Unternehmensnetz einwählen oder vom Urlaub aus Projektteams steuern und koordinieren.

Neuartige Anforderungen an Qualifikation und Berufsverläufe

Entstehen flexible Arbeitsstrukturen, sind neuartige Qualifikationen erforderlich. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter als auch Führungskräfte. Im Einzelnen sind folgende Qualifikationen notwendig:

- fachliche Kompetenzen
- technische Kompetenzen
- persönliche und methodische Kompetenzen

Während fachliche Qualifikationen schon immer relevant waren, werden im Zuge der zunehmenden Durchdringung der Internet-Wirtschaft technische und persönliche/methodische Kompetenzen immer wichtiger. Technische Qualifikationen stellen die Basis für die Realisierung standortverteilter Arbeitsformen dar. Zu diesen technischen Qualifikationen zählen neben dem Umgang der gängigen Informations- und Kommunikationssysteme sowie der Nutzung entsprechender Kommunikationsmedien wie Internet, E-Mail, Newsgroups v.a. die Fähigkeit, all diese elektronischen Medien gezielt, aufgaben- und problemorientiert einzusetzen. Hierin liegt für alle Beteiligte eine neue Herausforderung. Aus der Vielzahl vorhandener technischer Anwendungssysteme und Medien sind in Abhängigkeit der Aufgabe diejenigen zu wählen, mit denen diese Aufgabe möglichst effizient und effektiv bewältigt werden kann. Auf das Beispiel NICO würde dies bedeuten, dass der Projektleiter entscheiden muss, auf der Basis welcher elektronischer Medien er mit den Autoren und Lektoren kommuniziert und die erforderlichen Daten austauscht. In diesem Zusammenhang wird auch von *Medienkompetenz* gesprochen.

Darüber hinaus werden v.a. persönliche/methodische Kompetenzen immer wichtiger. Für Führungskräfte zählen hierzu Projektmanagement, Teamführung sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten. Denn Führungskräfte sind immer stärker gefordert, Projekte und standortverteilte Projektteams zu steuern, virtuelle Teams zu führen, die Teammitglieder zu motivieren und eventuelle Konflikte zu lösen. So müssen – bezogen auf den Fachverlag NICO – die Projektleiter z.B. in der Lage sein, ein Buchprojekt mit den beteiligten Mitarbeitern und Unternehmen zu managen, dabei die zusammenarbeitenden standortverteilten Teams zu koordinieren und eventuelle Konflikte zwischen den Teammitgliedern zu lösen. Eine wesentliche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die *ergebnisorientierte Führung*. Dies bedeutet, dass mit den standortverteilt arbeitenden Mitarbeitern bzw. Teams das zu

erzielende Ergebnis vereinbart wird, die beteiligten Mitarbeiter oder Teams aber selbst entscheiden können, wann welche Tätigkeiten durchgeführt werden, um dieses Ergebnis zu erzielen und dieses Ergebnis dann wiederum von der Führung überprüft wird. So werden – bezogen auf den Fachverlag NICO – die Projektleiter ihren Mitarbeitern Vorgaben geben, bis wann welche Aufgaben (z.B. inhaltliche Erstellung des Manuskriptes oder Durchführung des Fachlektorats bei einem neuen Manuskript) erfüllt sein sollen. Die beteiligten Mitarbeiter können dann selbst bestimmen, wie sie vorgehen und wann sie welche Tätigkeiten durchführen. Dieses Konzept der ergebnisorientierten Führung löst das klassische Konzept der *tätigkeitsorientierten Führung* ab. Bei der tätigkeitsorientierten Führung wird dem Mitarbeiter vorgegeben, welche Tätigkeiten im einzelnen durchzuführen sind. Bezogen auf den Fachverlag NICO würde im Rahmen der tätigkeitsorientierten Führung der Projektleiter z.B. die erforderlichen Schritte zur Durchführung des Fachlektorats eines neuen Manuskriptes vorgeben und jeden einzelnen Schritt überprüfen. Abgesehen davon, dass der Projektleiter hierzu fachlich gar nicht in der Lage ist, erschweren die unterschiedlichen Standorte sowohl die Vorgabe als auch v.a. Kontrolle einzelner Tätigkeiten. Daher bieten sich Formen der ergebnisorientierten Führung gerade für standortverteilte Arbeitsformen an.

Insofern wundert es nicht, dass in der Führung räumlich verteilter Mitarbeiter und Unternehmen eine wesentliche Schlüsselaufgabe und –kompetenz von Führungskräften gesehen wird, deren Bedeutung in den nächsten Jahren noch zunehmen wird. Interessanterweise wird dabei – trotz aller technischer Systeme und Möglichkeiten – die *Face-to-Face-Kommunikation* als eine wesentliche Konstante in der Führungsarbeit gesehen. Dies lässt sich einfach erklären: die Realisierung standortverteilter Arbeitsformen erfordert ein bestimmtes Vertrauensverhältnis zwischen allen Beteiligten. Denn gerade auf Grund der Standortverteilung und der ergebnisorientierten Führung sind klassische Kontrollmechanismen entweder gar nicht oder nur unter hohen Transaktionskosten anwendbar. Also sind andere Mechanismen wie Vertrauen, Motivation oder die Entwicklung einer bestimmten Unternehmens- oder Teamkultur erforderlich. Der Aufbau von Vertrauen oder die Motivation von Mitarbeitern bzw. Teammitgliedern lässt sich durch elektronische Medien jedoch kaum realisieren; erforderlich sind persönliche Treffen und Face-to-Face-Kommunikation. Dieser Zusammenhang wird auch als *Vertrauensdilemma* bezeichnet⁷. Einerseits ist Vertrauen erforderlich, um elektronisch unterstützte, standortverteilte Arbeitsformen zu realisieren; andererseits ist auf Grund der elektronischen Unterstützung und der Standortverteilung gerade der Aufbau von Vertrauen kaum realisierbar.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass kommunikative Tätigkeiten bei Führungskräften stark zunehmen und auch Reisetätigkeiten in Folge elektronischer Medien nicht abgenommen, sondern – ganz im Gegenteil – zugenommen haben. Dieses Phänomen wird als das sog. *Telekommunikationsparadoxon* bezeichnet⁸.

Neuartige methodische/personelle Anforderungen stellen sich jedoch nicht nur an Führungskräfte, sondern auch an Mitarbeiter. Denn je mehr sich standortverteilte Arbeits- und Teamstrukturen durchsetzen und je mehr Führungskräfte dazu übergehen, ergebnisorientierte Methoden der Führung einzusetzen, desto mehr sind die beteiligten Mitarbeiter für die Durchführung ihrer Aufgaben und die Organisation der eigenen Arbeit und Zeit selbst verantwortlich. Damit dies gelingt, sind Kompetenzen der Selbstorganisation und des Selbstmanagement erforderlich. Hierin liegt

ein wesentlicher Unterschied zu industriegewirtschaftlichen Konzepten, zu denen z.B. strikte Tätigkeitsvorgaben, wenig Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie tätigkeitsorientierte Führungskonzepte zählten und die daher Fähigkeiten der Selbstorganisation und des Selbstmanagement nicht unbedingt erforderten.

Über die skizzierten fachlichen, technischen und persönlichen/methodischen Kenntnisse hinaus ist in der Internet-Wirtschaft noch eine weitere persönliche Qualifikation unabdingbar: die Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung und Qualifikation. Dies betrifft einerseits technische Kompetenzen, die auf Grund neuartiger Techniken und sich ständig weiter entwickelnder Anwendungssysteme angepasst werden müssen, andererseits fachliche Kompetenzen. Denn standortverteilte, flexible Arbeitsstrukturen in verschiedenen Projekten oder unterschiedlichen fachlichen Zusammenhängen erfordern die wiederholte Auseinandersetzung mit neuartigen fachlichen Themen. Beispiele sind die Lektoren im Fachverlag NICO, die sich immer wieder mit neuartigen inhaltlichen Themen auseinandersetzen müssen oder die Vielzahl von Freelancern, die in inhaltlich wechselnden Projekten tätig sind. Im Grunde gilt für Mitarbeiter das Selbe wie für Unternehmen: Jeder Mitarbeiter muss sich als Unternehmer seiner selbst verstehen, dessen Kernkompetenzen und Wissen er ständig weiter entwickeln und zielorientiert einsetzen muss.

Dies bedeutet aber auch, dass die Bedeutung klassischer Berufsverläufe – Ausbildung in einem bestimmten Beruf, Ausübung dieses Berufes mit evtl. begleitenden Weiterbildungsmaßnahmen – vor dem Hintergrund dieser neuartigen Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen abnimmt. Vielmehr ist zu erwarten, dass zwar gewisse berufsbezogene Basisqualifikationen erlernt werden müssen, die dann jedoch in Abhängigkeit der jeweiligen Anforderungen und tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen und weiterzuentwickeln sind. Begriffe wie Flexibilität und Mobilität erhalten in diesem Zusammenhang eine neue Bedeutung: sie beziehen sich weniger auf die Fähigkeit, seinen Wohnort an den Standort des Unternehmens zu verlagern, wie es in der Industrialisierung der Fall war – typische Beispiele sind Detroit in den USA (Automobilindustrie), Manchester in England (Stahlindustrie), Treviso in Italien (Textilindustrie) und das Ruhrgebiet in Deutschland (Stahlindustrie und Steinkohle). Flexibilität bezieht sich vielmehr auf die Fähigkeit, sich flexibel mit neuen Themen auseinander zu setzen und in wechselnden Team- und Unternehmensstrukturen zu arbeiten.

Neuartige Anforderungen an typische industrielle Strukturen und Institutionen

Verändern sich jetzt in der Internet-Wirtschaft nicht nur Art und Inhalt der Arbeit, sondern v.a. auch die Möglichkeiten der organisatorischen und zeitlichen Gestaltung der Arbeit, lassen sich typische industrielle Strukturen und Institutionen nicht so ohne weiteres übertragen. Hierzu zählen die schon angesprochenen Dichotomien zwischen Arbeits- und Freizeit bzw. Arbeits- und Urlaubszeit, die strikte Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsort, Qualifikationsanforderungen, die auf starre Arbeitszeiten, strikte Tätigkeitsvorgabe und wenig Eigenverantwortung ausgerichtet waren sowie nicht zuletzt industrielle Errungenschaften wie Tarifverträge, Mitbestimmung und Gewerkschaften, die das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber als Inhaber der Produktionsfaktoren und dispositiver Faktor einerseits und Arbeit-

nehmer als ausführender Faktor andererseits stark prägten und beeinflussten. Da diese strikte Trennung in der Internet-Wirtschaft nicht mehr unbedingt die Realität widerspiegelt, entsteht auch hier ein Druck zur Anpassung bzw. zur Neudefinition der typischen Aufgaben. Ansatzpunkte hierfür sind sicherlich vorhanden. Denn IT und veränderte Arbeitsformen können – neben all den skizzierten Vorteilen wie Selbstbestimmung, interessantere Arbeitsinhalte etc. – auch erhebliche Nachteile für die Mitarbeiter haben. Zu denken ist z.B. an die Gefahr der verstärkten Überwachung durch Informations- und Kommunikationstechniken oder die Gefahr einer zu starken Fremdbestimmung auf Grund des Zwangs der ständigen Erreichbarkeit, wenn vorgegebene Arbeitszeiten und -orte immer weniger relevant werden.

Internet sowie IT erlauben neuartige Formen der Überwachung von Mitarbeitern – unabhängig vom Standort, an denen sie tätig sind. Beispiele sind die Überwachung der Computernutzung von Telearbeitern, die Kontrolle der Internet-Nutzung der Mitarbeiter (z.B.: wie lange wurde auf welchen Seiten gesurft), die vereinfachte Zeiterfassung (z.B.: wann und wie lange hat sich welcher Mitarbeiter in das unternehmensinterne Netz eingewählt), die Nutzung angebotener Informationen im Unternehmen oder sogar im Grenzfall die Tippgeschwindigkeit bzw. die Schnelligkeit bei der Datenerfassung. Diese und weitere Formen der Überwachung, die in den USA häufig zur Anwendung kommen, können zu einer neuen Dimension des *Taylorismus* führen, da sie sich nicht auf einen bestimmten Arbeitsort (z.B. Fließband) und bestimmte Arbeitszeiten konzentrieren, sondern letztlich zu einer ständigen Überwachung führen können.

Ähnlich verhält es sich mit der Problematik der ständigen Erreichbarkeit, die für alle Beteiligte – wie oben skizziert – Vorteile hat, jedoch letztlich auch dazu führen kann, dass Führungskräfte, Mitarbeiter oder Freelancer sich einem zunehmenden Zwang ausgesetzt fühlen, ständig für ihre Auftraggeber bzw. Arbeitgeber ansprechbar zu sein. Auf unser Beispiel NICO bezogen würde dies bedeuten, dass die Projektleiter das Gefühl haben, immer für die an einem Buchprojekt beteiligten Autoren oder Lektoren erreichbar zu sein. Aus der oben erwähnten Freiheit der Standortwahl bzw. Chance zur Eigen- bzw. Selbstverantwortung wird dann womöglich der Zwang, ständig einen mobilen Telefon- oder Internetanschluss in der Nähe zu haben, um mit Auftraggebern oder Projektmitarbeiter kommunizieren zu können.

In der Handhabung derartiger Probleme, aber auch in der gezielten Forcierung von Weiterbildungsmaßnahmen in Bereichen der Medienkompetenz oder des Selbstmanagements und der Selbstorganisation könnten z.B. wichtige zukünftige Arbeitsbereiche der Gewerkschaften liegen.

Fazit

Ausgangspunkt des Beitrages war die Frage, wie sich IT und Internet auf bekannte Arbeitsstrukturen und –formen auswirken. Ausgehend von den IT-bedingten veränderten organisatorischen und inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit wurde gezeigt, wie sich herkömmliche Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen verändern und welche Konsequenzen hieraus für die Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeiter sowie typische industrielle Strukturen und Institutionen zu erwarten sind.

Es wurde deutlich, dass Internet und IT zu einem Paradigmenwechsel der Arbeit führen können, indem sie flexible Arbeitsstrukturen erlauben, die v.a. durch Standortverteilung, Flexibilität und erhöhte Freiheitsgrade bei der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung der Arbeit gekennzeichnet sind. Voraussetzung zur Realisierung sind – neben den jeweils erforderlichen fachlichen Qualifikationen – v.a. technische (insb. Medienkompetenz) sowie bestimmte methodische/personelle Kompetenzen (v.a. Selbstorganisation und Selbstmanagement).

Trotz aller gegenwärtigen Perspektiven und Aussagen über die Ausbreitung dieser flexiblen Arbeitsstrukturen ist nicht damit zu rechnen, dass sie langfristig klassische Arbeitsformen und -modelle vollständig ersetzen. Im Gegenteil – flexible Arbeitsstrukturen werden sich neben den sog. Normalarbeitsverhältnissen durchsetzen und diese sinnvoll ergänzen – wenn die zugrunde liegenden Aufgaben und die vorhandenen technischen Infrastrukturen dies erlauben.

Anmerkungen

- 1 Vgl. z.B. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: *Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- 2 Vgl. hierzu z.B. Picot et al. 2003; Gutmann, J., Hrsg.: *Flexibilisierung der Arbeit – Chancen und Modelle für eine Mobilisierung der Arbeitsgesellschaft*, Stuttgart 1997; Reichwald, R.; Möslein, K.; Sachenbacher, H.; Englberger, H.: *Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, Berlin 2000; Godehardt, B.: *Telearbeit: Rahmenbedingungen und Potentiale*, Opladen 1994.
- 3 Vgl. Picot et al. 2003.
- 4 Vgl. z.B. Reichwald et al. 2000.
- 5 Vgl. z.B. Reichwald et al. 2000 oder Picot et al. 2003.
- 6 Vgl. hierzu z.B. Reichwald et al. 2000 oder Picot et al. 2003.
- 7 Vgl. Sydow, J.: *Erfolg als Vertrauensorganisation?* In: *Office Management*, H. 7/8, 1996, S. 10-13.
- 8 Vgl. Pribilla, P.; Reichwald, R.; Goecke, R.: *Telekommunikation im Management*, Stuttgart 1996.

Glossar

Alternierende Telearbeit	Form der Telearbeit, bei der der Telearbeiter zwischen verschiedenen Standorten wechselt und z.B. 3 Tage in der Woche zu Hause und 2 Tage im Unternehmen arbeitet.
Asynchrones Offline-Arbeiten	Aufbau einer Verbindung zu dem IT-System des Unternehmens nur zu bestimmten Zeitpunkten
Ergebnisorientierte Führung	Vereinbarung des zu erzielenden Ergebnisses; Mitarbeiter bzw. Teams können dann selbst entscheiden, wann welche Tätigkeiten durchgeführt werden, um dieses Ergebnis zu erzielen.
Face-to-Face-Kommunikation	Persönliche Kommunikation
Freelancer	Selbstständiger Unternehmer, der auf der Basis von IT und Internet Produkte und v.a. Dienstleistungen vertreibt.
Intranet	Unternehmensinternes Netz auf der Basis der Internet-Technologie
Mobile Telearbeit	Form der Telearbeit, bei der an mobilen Standorten gearbeitet wird
Nachbarschaftsbüro	Mehrere Unternehmen lagern Arbeitsplätze in standortverteilte gemeinsame Büros aus
Satellitenbüro	Auslagerung von Arbeitsplätzen oder Organisationseinheiten eines Unternehmens in räumlich entfernte Regionen
Scheinselbstständige	Mitarbeiter, die vertraglich wie Selbstständige behandelt werden, jedoch wie abhängig Beschäftigte arbeiten
Synchrones Online-Arbeiten	Aufbau einer permanenten Verbindung zwischen den Computern bzw. IT-Systemen der verschiedenen Standorte
Tätigkeitsorientierte Führung	Führungskonzept, bei dem dem Mitarbeiter vorgegeben wird, welche Tätigkeiten durchzuführen sind
Taylorismus	Aufgliederung und Überwachung
Telearbeit	Form der informations- und kommunikationstechnisch unterstützten standortverteilten/-unabhängigen Aufgabenbewältigung in Unternehmen
Telearbeitszentren	Aufgabenbewältigung erfolgt in einem Büro in häuslicher Nähe
Teleheimarbeit	Aufgabenbewältigung erfolgt am heimischen Arbeitsplatz
Telekommunikationsparadoxon	Bezeichnung für das Phänomen steigender Reiseaktivitäten von Führungskräften trotz elektronischer Medien und Kommunikationsmöglichkeiten
Telekooperation	informations- und kommunikationstechnisch unterstützte standortverteilte bzw. mobile Zusammenarbeit mehrerer Personen
Telemanagement	Standortverteilte bzw. mobile Führung auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken
Virtuelle Unternehmen	Entstehen, wenn sich rechtlich selbstständige Unternehmen zur Abwicklung einer bestimmten Aufgabe bzw. eines speziellen Kundenauftrags zusammenschließen, diese Aufgabe bzw. diesen Kundenauftrag auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechniken gemeinsam abwickeln und die Zusammenarbeit anschließend beenden.
Virtuelles Team	Mitarbeitern desselben oder unterschiedlicher Unternehmen, die für die Abwicklung eines Auftrages oder eines Projektes primär auf der Basis von IT und elektronischen Medien zusammenarbeiten
Vollzeit-Telearbeit	Form der Telearbeit, bei der der Telearbeiter die gesamte Arbeitszeit entweder zu Hause (Teleheimarbeit), mobil an unterschiedlichen Standorten oder ausschließlich in Telearbeitszentren arbeitet